











Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497364>









ESTIMATES

# Library and Archives Canada

2008-09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-6  
ISBN: 978-0-66063559-0



## Table of Contents

### Section I - Overview

#### Minister's Message

#### Message from the Librarian and Archivist of Canada

#### Management Representation

#### Mandate of Library and Archives Canada

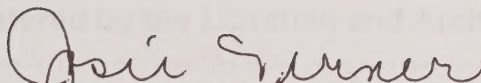
### Section II - Analysis of Program

#### Outcomes

### Section III - Supplementary Information

### Section IV - Other Items of Interest

#### Exhibition Archiving by the Librarian and Archivist of Canada



The Honourable Josée Verner, P.C., M.P.

Minister of Canadian Heritage, Status of Women and Official Languages







## Table of Contents

<b>Section I – Overview .....</b>	<b>4</b>
<b>Minister's Message.....</b>	<b>5</b>
<b>Message from the Librarian and Archivist of Canada.....</b>	<b>7</b>
<b>Management Representation Statement.....</b>	<b>9</b>
<b>Mandate of Library and Archives Canada.....</b>	<b>10</b>
<b>Section II - Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....</b>	<b>24</b>
<b>Section III - Supplementary Information.....</b>	<b>47</b>
<b>Section IV – Other items of interest.....</b>	<b>50</b>
<b>Legislation Administered by the Librarian and Archivist of Canada.....</b>	<b>54</b>



## Table of Contents

Section I – Overview .....	4
Minister's Message .....	5
Message from the Librarian and Archivist of Canada .....	7
Management Representation Statement .....	9
Mandate of Library and Archives Canada .....	10
Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....	12
Section III – Supplemental Information .....	13
Section IV – Other Areas of Interest .....	16
Legislation Administered by the Librarian and Archivist of Canada .....	18

## SECTION I—OVERVIEW



Minister of Canadian Heritage,  
Status of Women and Official  
Languages



Ottawa, Canada K1A 0M5

Ministre du Patrimoine canadien,  
de la Condition féminine et des  
Langues officielles



Thanks to the contributions of dynamic communities across the country and tremendous creative talent, Canadians have a wonderfully rich and diverse cultural heritage. Canada's unique brand of culture has overcome the challenges posed by our vast geography and has played a critical role in strengthening the Canadian federation. Our creative and innovative society embraces the tremendous possibilities offered by rapidly changing technologies. The Canadian Heritage portfolio organizations work to ensure that the cultural sector is able to take advantage of every opportunity available and that Canadian arts and culture continue to be robust and accessible to people here at home and around the world.

The strategic direction that Library and Archives Canada (LAC) is taking clearly demonstrates this. LAC is using vehicles such as the Internet and television to bring Canada's documentary heritage directly to Canadians, no matter where they live. By digitizing a range of materials from a priceless national collection in all media, LAC is placing items that were once only accessible to some, just a mouse click away for everyone.

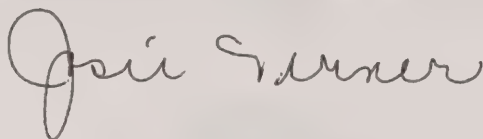
Canada's documentary heritage extends to the important government records of the past that describe decisions that continue to shape Canadian life today. LAC is playing a critical role in supporting our Government's commitment to accountability by leading the modernization of government record-keeping policies, practices, and procedures. This is only one part of an ambitious LAC agenda that will gain greater worldwide exposure during the conference of the International Federation of Library Associations and Institutions taking place in Québec City at the height of its 400<sup>th</sup> anniversary celebrations. There, some 5,000 participants will see Canada's commitment to managing its documentary heritage and making it known through the work of one of the world's most innovative cultural institutions, Library and Archives Canada.

Canada



---

As the work plan outlined in this 2008-09 *Report on Plans and Priorities* illustrates, Library and Archives Canada will continue to preserve and promote our cultural heritage, which is at the very heart of what it means to be Canadian.

A handwritten signature in dark ink, reading "Josée Verner". The signature is fluid and cursive, with the first name "Josée" written in a larger, more prominent script than the last name "Verner".

The Honourable Josée Verner, P.C., M.P.



---

## Message from the Librarian and Archivist of Canada

Canada has built a broad, deep, diverse documentary heritage collection. It represents a rich resource that enables Canadians to understand our past and present and offers a profound legacy for future generations. As its steward and guardian, Library and Archives Canada is constantly building the collection, caring for it and making it known to Canadians and people around the world who are interested in the stories of Canada.

Our work takes place in constantly evolving circumstances. Challenges arise and opportunities present themselves. We have accomplished a great deal in recent years in terms of building a collection with items from Canada's past and the digital information being generated now. We have made our collection more accessible than ever to Canadians no matter where they live. We have led a process to modernize government recordkeeping in order to support improved accountability and more efficient, effective public administration.

Our 2007–2010 business plan is focusing LAC management attention and resources on priorities in becoming the kind of knowledge institution that Canada needs. Under that plan, we are taking full advantage of the new digital information environment. Initiatives such as the Canadian Digital Information Strategy and the Canada Project that are under development now are partnerships putting Canada on track to capture much more of the digital information being produced today, while also supporting the digitization of older material in formats such as print, film, video and audio.

We are continuing to reinforce our leadership role in improving recordkeeping in the Government of Canada, offering expert advice and sharing best practices in a time when government transparency and accountability have become so important and records must be organized, accurate and accessible to meet public expectations. As we address the priorities for action that a government-wide task force of Assistant Deputy Minister-level leaders has identified, we are also seeing a better understanding of the fact that all departments and agencies are accountable for quality in recordkeeping and that we can help them to act on their accountabilities.

The increased awareness of the importance of preserving Canada's documentary heritage and of ensuring that Canadians have access to the collection also draw attention to the challenges of the space needed to accommodate our collection. We are receiving a continually growing number of items for our collection under the Legal Deposit requirements of the Library and Archives of Canada Act and through our many other acquisition and donation processes. We will continue to identify the most appropriate means of housing that collection in ways that reflect its often fragile nature and that also take into account the continually evolving options for storing our rapidly-expanding number of digital items.

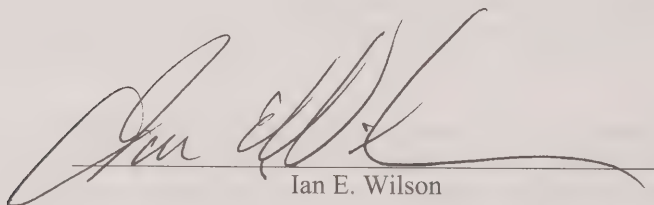


---

Since the creation of Library and Archives Canada in 2004, our organization has made impressive strides in clearly defining our role in a changing information environment, in building and leading partnerships to move forward on priorities in areas such as ensuring the preservation of Canada's digital legacy and developing a government recordkeeping regime that reflects today's needs and opportunities.

My ultimate vision is to have this organization, along with its partners, take the lead in the digitization of all Canadian published works, with complete access to our cultural inheritance, with bilingual content and search capabilities, and with the resources to preserve the enormous range of materials that reflect who we are as Canadians. I picture Library and Archives Canada as a dynamic and digitized source of ideas and debate, an organization that works seamlessly with other libraries and archives to deliver our mandate, and a knowledge institution that allows people to explore our vast heritage wherever they live. The tasks ahead centre on consolidating the progress we have made already and accelerating the work needed to achieve the results that we know we can generate.

In a year in which Canada will welcome an estimated 5,000 participants from around the world to the International Federation of Library Associations and Institutions Conference in Quebec City, Library and Archives Canada is pursuing an innovative approach that is being studied by libraries and archives around the world. This *Report on Plans and Priorities* offers our commitments and describes our determination to create a knowledge institution that reflects the information world of the 21st century.



Ian E. Wilson



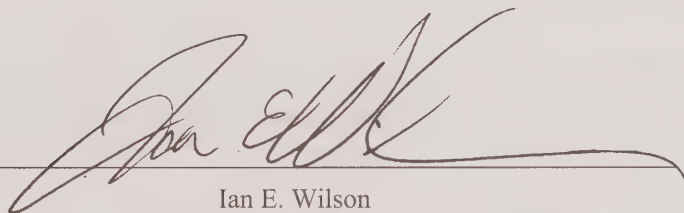
---

## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the *2008–2009 Report on Plans and Priorities* (RPP) for Library and Archives Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *the Guide to the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ian E. Wilson', is written over a horizontal line.

Ian E. Wilson  
Librarian and Archivist of Canada



## Mandate of Library and Archives Canada

The preamble of our enabling legislation, the *Library and Archives of Canada Act*, states that the mandate of Library and Archives Canada is:

- to preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- to serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society;
- to facilitate in Canada cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation and diffusion of knowledge; and
- to serve as the continuing memory of the government of Canada and its institutions

Library and Archives Canada (LAC) achieves this mandate through a variety of responsibilities, activities and partnerships that reflect Canadian diversity. Increasingly, we work with the archives, libraries and museums across the country that also hold their own parts of Canada's national collection of cultural materials.

We are constantly building our unparalleled collection of materials of relevance to the story of Canada. The LAC collection includes printed materials, photographs, electronic publications, maps and documentary art such as posters and paintings of people and places. Some acquisitions result from legislated Legal Deposit requirements that require publishers to provide copies of materials published in Canada. Others are acquired from government of Canada departments and agencies and through the purchase or donation of materials.

We catalogue and describe these holdings in accordance with international descriptive standards to make it easier for people to find items. LAC's leadership role in cataloguing and describing materials for the Canadian archival and library communities makes access to the LAC and other collections across Canada simpler and consistent no matter where an item in a collection may be.

By managing the care of our collection, we ensure it is preserved for future generations. Our use of risk management approaches enables us to make the best use of LAC storage facilities as well as our staff expertise in applying preservation treatments and techniques.

The collection is enhanced by our role as the permanent repository of government of Canada records of business or historic value for reference by researchers and the public. We ensure that records are available in response to public requests and to support departmental and government-wide decision-making and accountability. We also examine broad government recordkeeping issues and advise on improvements in recordkeeping to help meet government priorities.



Our mandate within this framework centres on recordkeeping and accessibility. We are continuing to work towards establishing recordkeeping as a regulatory regime of accountability and stewardship within government in which records are created, used, kept and preserved as vital business assets and knowledge resources to support effective decision-making and achieve results for Canadians. A commitment to accessibility informs all LAC activities on policies, strategies and methodologies to make government records more accessible to users.

Government recordkeeping is also the focus of work at LAC Regional Service Centres in eight cities, where records in all media are managed on behalf of more than 90 federal government departments and agencies. This extends from taking in records of continuing value from government institutions, including personnel records, storing and protecting them and retrieving those required for reference or research. As part of this, we segregate archival and historical records that are designated for permanent preservation, and destroy the others when no longer required. Centres also hold backup copies of electronic records that are deemed essential, in the event of disaster or emergency, to the operations of government and the protection of rights.

We seek to make our entire collection known in many ways to Canadians and people interested in Canada. For example, our client services help users understand how our collection and resources are organized and assist them to find items of interest and relevance. As necessary, we safeguard the rights attached to all holdings. This can involve investigating copyrights, ensuring privacy protection or providing rights clearances. It includes dealing with more than 20,000 requests annually that spur reviews of archival records, of personnel records of former civilian and military government employees, and LAC's operational records.

Library and Archives Canada reaches out to Canadians through exhibitions, learning opportunities, public programming and a rich website, including those within the Portrait Gallery initiative. In Canada's National Capital Region, LAC stages this programming at our Ottawa and Gatineau locations and at partner venues. Canadians living elsewhere make contact with Canada's documentary heritage through our ever-expanding website, travelling exhibitions and special events, many involving collaboration with diverse partners.

LAC makes our collections available through resource-sharing services that include inter-agency borrowing/lending, document delivery and collaborative reference, as well as our work in partnership with the Canadian library community on the infrastructure that supports resource sharing. Within the federal government, this is matched by our coordination of the library services of federal departments and agencies to achieve excellence and to encourage the effective management of human and financial resources.



## **Canada Welcomes the Library World to Quebec City in 2008**

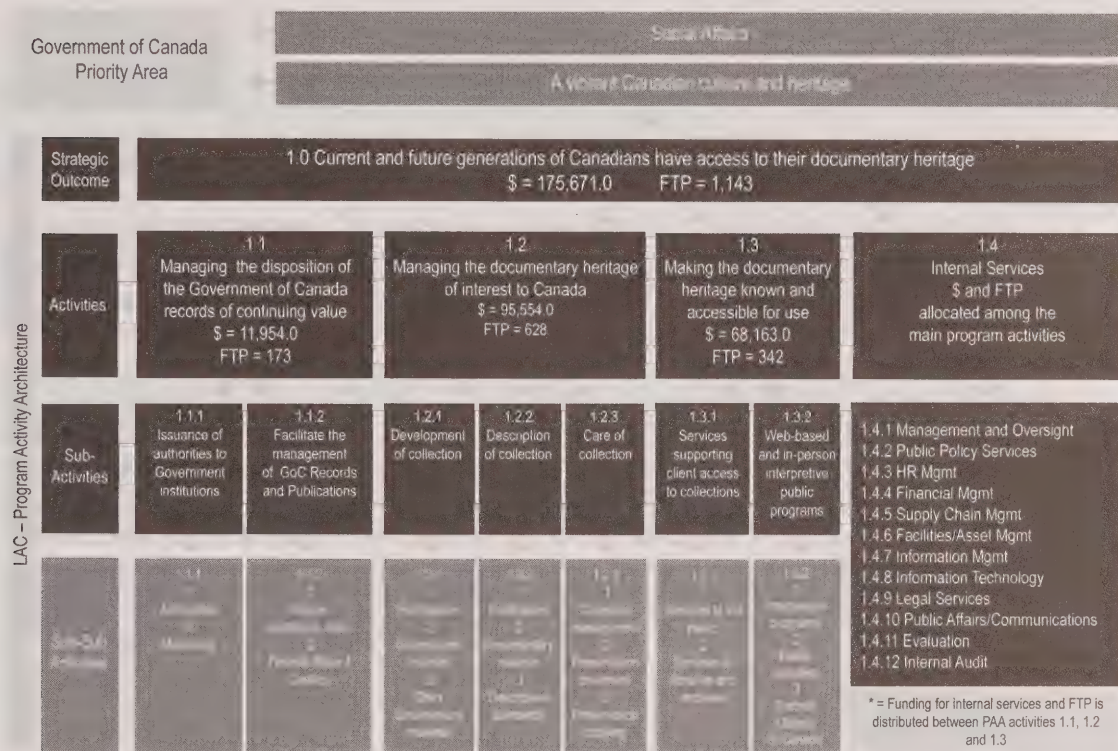
Canada will host the 74th conference of the International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) in Quebec City in August 2008. IFLA 2008 will attract between 4,000 and 5,000 participants from 150 countries as Canada celebrates the 400th anniversary of the founding of Quebec City.

With its theme “Libraries without borders: Navigating towards global understanding,” IFLA 2008 will draw attention to the mission and future of libraries in a world that is undergoing profound change.

Canada hosting IFLA 2008 represents an opportunity for Library and Archives Canada to demonstrate leadership within the international library community, consistent with the innovative directions that LAC is taking. It is also a chance to underline to Canadians the importance of documentary heritage and its management by LAC as well as how LAC collaborates with government departments and agencies. Library and Archives Canada has been working very closely with Bibliothèque et Archives nationales du Québec and the organizing committee to ensure the success of this conference.



# Library and Archives Canada Program Activity Architecture



## Accountability for results for the program activities is allocated as follows:

Program activity 1.1 – Assistant Deputy Minister, Corporate Management and Government Records

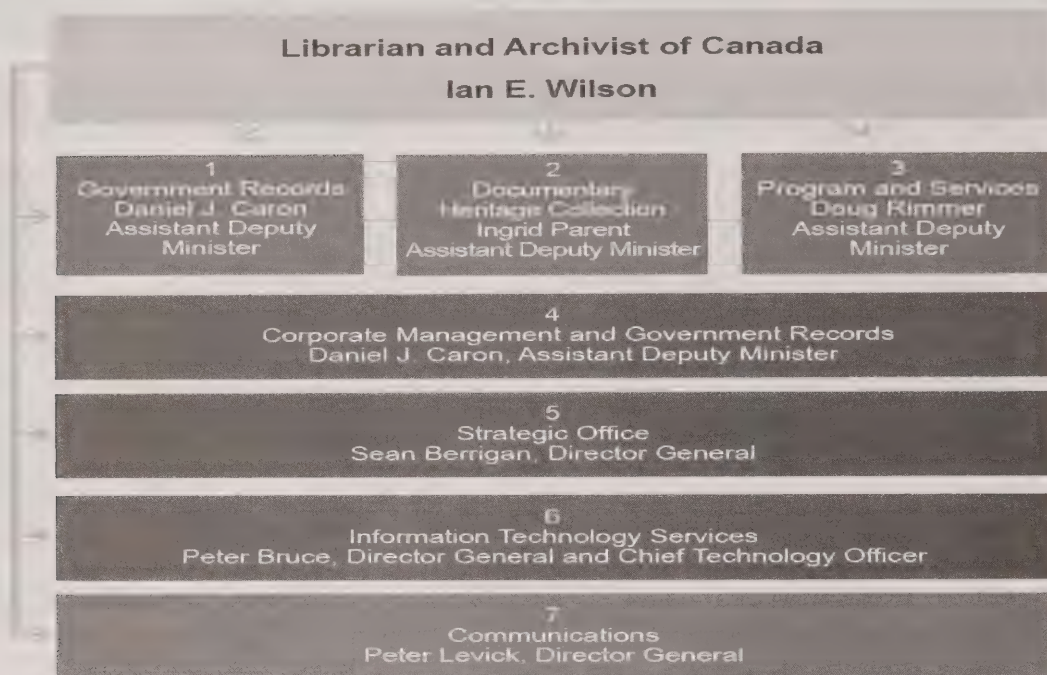
Program activity 1.2 – Assistant Deputy Minister, Documentary Heritage Collection

Program activity 1.3 – Assistant Deputy Minister, Programs and Services

Program activity 1.4 – Assistant Deputy Minister, Corporate Management and Government Records / Director General, Strategic Office / Director General, Communications / Director General and Chief Technology Officer, Information Technology Services



## Library and Archives Canada Organization Chart



### Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

		(\$ thousands)	
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates	2007-08 Main Estimates
45	Program expenditures	145,749.0	107,310.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,853.0	12,002.0
	<b>Total Department or Agency</b>	<b>157,602.0</b>	<b>119,303.0</b>



## Departmental Planned Spending Table

(\$ thousands)	Forecast Spending 2007–08	Planned Spending 2008–09	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Managing the Disposition of the Government of Canada Records of Continuing Value	10,472.0	<b>12,002.0</b>	13,379.0	13,710.0
Managing the Documentary Heritage of Interest to Canada	67,500.0	<b>77,166.0</b>	62,813.0	59,479.0
Making the Documentary Heritage Known and Accessible for Use	41,881.0	<b>68,984.0</b>	33,606.0	29,987.0
Budgetary Main Estimates (gross)	119,853.0	<b>158,152.0</b>	109,798.0	103,176.0
Non-budgetary Main Estimates (gross)				
Less: Respendable revenue	550.0	<b>550.0</b>	550.0	550.0
<b>Total Main Estimates</b>	119,303.0	<b>157,602.0</b>	109,248.0	102,626.0
Adjustments				
Carry Forward	2,043.4	-	-	-
Supplementary Estimates				
Funding for planning a preservation facility to safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage	594.2	<b>2,964.0</b>	5,346.0	-
Funding for the AMICAN project to replace obsolete systems and provide the capacity for managing digital records of government	7,590.0	-	-	-
Funding for a national initiative to improve access to information in multiple formats and to develop a strategy that supports equitable library service for Canadians with print disabilities	692.8	-	-	1,750.0
Funding to support the increased workload due to the implementation of the Federal Accountability Act	5,665.0	-	-	-
Federal Accountability Action Plan – Evaluation of Grants and Contributions	90.7	-	-	-
Funding for the development of the Portrait Gallery of Canada	23,162.0	-	-	-
Transfer to Canada Public Service Agency for the National Manager's Community	(10.0)	-	-	-
Funding to renovate a crown-owned facility to store collections of the Government of Canada	-	<b>15,730.0</b>	800.0	800.0
Other				
Treasury Board Vote 15	978.0	-	-	-
Employee Benefit Plan (EBP)	982.6	-	-	-
Frozen Allotment	(34,509.0)	<b>(625.0)</b>	(625.0)	(625.0)
Total Adjustments	7,279.7	<b>18,069.0</b>	5,521.0	1,925.0
<b>Total Planned Spending</b>	126,582.7	<b>175,671.0</b>	114,769.0	104,551.0
Less: Non-respendable revenue	33.0	<b>30.2</b>	30.2	30.2



(\$ thousands)	Forecast Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09	Planned Spending 2009-10	Planned Spending 2010-11
Plus: Cost of services received without charge	45,351.5	45,987.3	47,068.9	49,869.6
<b>Total Departmental Spending</b>	171,901.2	221,628.1	161,807.7	154,390.4
<b>Full-time Equivalents</b>	1,161	1,143	1,143	1,143

*Planned spending decreases over the three year planning period due to sunseting of capital project initiatives, which includes the construction of an Interim Collection Facility, a Nitrate Preservation Facility, and the Portrait Gallery of Canada. Capital related expenditures accounts for approximately 34 percent of planned spending in 2008-2009 and 5 percent in 2009-2010. Operating related expenditures accounts for approximately 65 percent of planned expenditures in 2008-09, and the following two years are 93 percent and 98 percent, respectively.*

## Summary Information

### Financial Resources (\$ thousands)

2008-09	2009-10	2010-11
\$175,671.0	\$114,769.0	\$104,551.0

### Human Resources

2008-09	2009-10	2010-11
1,143	1,143	1,143



## Strategic Choices (Departmental Priorities)

In 2006, Library and Archives Canada employees worked together to assess the environment in which LAC is working and will be working in the years to come. They examined the opportunities and risks in the organization's environment. That process led to the identification of five Strategic Choices, each of which represents a LAC priority for change above and beyond the ongoing activities described earlier under the Mandate of Library and Archives Canada. Those five Strategic Choices, which have implications for all four LAC program activities, are all ongoing activities. They are:

1. LAC WILL ADJUST ALL ASPECTS OF ITS ACTIVITIES TO ADAPT TO THE NEEDS AND BENEFIT FROM THE OPPORTUNITIES OF THE DIGITAL INFORMATION ENVIRONMENT
2. LAC WILL INCREASE THE RELEVANCE AND ACCESSIBILITY OF LAC COLLECTION AND EXPERTISE TO CANADIANS OUTSIDE THE NATIONAL CAPITAL REGION
3. LAC WILL FOCUS ITS ROLE IN GOVERNMENT OF CANADA INFORMATION MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE RECORDKEEPING
4. LAC WILL MAKE SYSTEMATIC USE OF COLLABORATIVE ARRANGEMENTS AND WILL INCREASINGLY DELIVER ON ITS MANDATE THROUGH OR WITH OTHERS
5. LAC WILL ENSURE CITIZEN/CLIENT RESEARCH AND EVALUATION RESULTS ARE BUILT INTO MANAGEMENT DECISION MAKING



## Program Activities by Strategic Outcome

(\$ thousands)	Expected Results	Planned Spending			Contributes to the following strategic choice
		2008-09	2009-10	2010-11	
<b>Strategic Outcome:</b>	<b>1.0 Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage</b>				<b>Strategic choices 1, 2, 3, 4, 5</b>
<b>Program Activity 1.1 –</b> Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	1.1 Enhanced capacity of government to serve Canadians and achieve better business results through sound record keeping	11,954.0	13,302.0	13,626.0	2 & 3
<b>Program Activity 1.2 –</b> Managing the documentary heritage of interest to Canada	1.2A LAC collection increasingly reflects the Canadian experience 1.2B Improved organization of the documentary heritage for access 1.2C LAC collection is better safeguarded for current and future generations	95,554.0	68,600.0	59,917.0	1
<b>Program Activity 1.3 –</b> Making the documentary heritage known and accessible for use	1.3.A Clients use the documentary heritage for personal enrichment, life long learning and to produce works of value to Canada 1.3.B Contributes to building social cohesion and an enhanced sense of identity within Canadian society	68,163.0	32,867.0	31,008.0	2, 4 & 5



---

## **Risks to be Mitigated**

### **Key Risk: Preservation of digital and analog documentary heritage**

The risk, for LAC, of not being able to assume all of its responsibilities in terms of the preservation and access to documentary heritage in electronic and analog format, due to lack of the appropriate financial, human and technological resources, or a lack of appropriate partners.

### **Key Risk: Long-term accommodation and technological infrastructure**

The risk, for LAC, of not being able to assume all of its long-term responsibilities in terms of the preservation and access to documentary heritage under its care, due to a lack of appropriate material and technological infrastructure.

### **Key Risk: Financial Sustainability**

The risk, for LAC, of a lack of resources or budget to ensure its core activities or the establishment of the necessary conditions to meet its growing obligations.

### **Key Risk: Availability and competency of human resources**

The risk, for LAC, of not being up to ensuring the transmission of its institutional knowledge to its new generations of employees or not being able to recruit or renew its human capital with staff that have the appropriate knowledge and skills.

### **Key Risk: Government-wide Initiatives**

The risk for LAC is, on one hand, allocating the financial and human resources it must devote to government-wide initiatives and, on the other hand, allocating the resources it must reserve for its activities, in accordance with its mandate and delegated authorities.

## **Identifying the Five Strategic Choices**

The business planning process in 2006 led to the identification of five Strategic Choices, above and beyond LAC's ongoing commitments. Moving ahead on all five choices requires a rebalancing of how LAC has been using its resources and a rethinking of activities. For each strategic choice, we identified intermediate outcomes and a comprehensive set of actions designed to accelerate and focus progress toward those outcomes. Below are the high-level results and implementation strategy. The major actions are described in Section II of this Report.



## **Strategic Choice 1**

**LAC will adjust all aspects of its activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment**

Expected High-Level Results:

- Digital documentary heritage is acquired and preserved for future generations;
- In their homes, offices or anywhere with hand held devices, Canadians have more timely and convenient access to their documentary heritage;
- LAC makes efficient and effective use of IT in all of its business activities.

### Overview of the Implementation Strategy

We will extend our efforts and increase our investments in acquiring and preserving Canada's digital documentary heritage, and in making use of digital technologies—both to improve access and awareness and to rethink our business processes and operations. We will reach this objective through the development of the Canadian Digital Information Strategy (CDIS), a comprehensive digital asset framework that will support fully automated ingest, preservation and access to digital documentary heritage. We will initiate the Canada Project which will increase our rate of digital acquisition to deal effectively with the annual production of documentary heritage; we will develop functional specifications for digital recordkeeping in government. LAC will also begin working with partners to build a national network of Trusted Digital Repositories.

LAC will work towards integrated access to our collection by means of a website that is user-friendly, dynamic and interactive. LAC will digitize for use and for preservation and will steadily build the volume of documentary heritage available on our website. LAC will systematically rethink the services we deliver, both to content creators and to content users, and the way in which we do business in order to respond to the demands and maximize opportunities of the digital environment.

This strategic choice will enable us to mitigate the risks associated with the preservation of Canada's digital documentary heritage. It will also be a means of allocating resources in line with achieving financial sustainability and will guide long-term accommodation infrastructure choices.

## **Strategic Choice 2**

**LAC will increase the relevance of and accessibility to the LAC collection and the expertise to Canadians outside the National Capital Region (NCR)**

Expected High-Level Result:

- Canadians outside the NCR have improved access to LAC programs and services relevant to their needs.



---

### Overview of the Implementation Strategy

In order to deliver the documentary heritage of Canada to Canadians beyond the NCR, LAC will focus on activities that demonstrate the relevance and increase the accessibility to our collections. This shift in service horizon will build on a market segmentation of current and potential clientele to identify particular needs and interests. LAC will increase the relevance of and accessibility to our collections by increasing digital access and content and by working both with organizations who share custody of Canada's documentary heritage and with targeted groups such as genealogists, multicultural communities and teachers. LAC will rely on the expertise of our staff both to improve access and to develop content relevant to Canadians in all regions.

### **Strategic Choice 3**

#### **LAC will focus its role in Government of Canada information management on the development of effective recordkeeping**

##### **Expected High-Level Result:**

- Government of Canada institutions demonstrate the capacity to create, use and preserve records of long-term value as reliable evidence of business decisions, activities and transactions.

### Overview of the Implementation Strategy

The capacity of federal agencies to operate effectively is affected by their challenges in all areas of managing records of business value. LAC will therefore focus our role in government information management on the development of a Recordkeeping Regulatory Regime that will facilitate accountability and stewardship in the creation, use, management and preservation of records as vital business assets and knowledge resources to support effective decision making, policy development, and the delivery of programs and services to Canadians. We will also assist the government of Canada in ensuring the accessibility of its records of on-going business value.

This strategic choice will enable us to mitigate the risks associated with responding to the government agenda and new projects, as this is likely to be a major continuing focus for government. As well, a clarified emphasis on recordkeeping will help to better define long-term accommodation infrastructure needs, in keeping with the related commitment to financial sustainability.



## **Strategic Choice 4**

### **LAC will make systematic use of collaborative arrangements and will increasingly deliver on its mandate through or with others**

#### **High-Level Result**

- The LAC program is more efficiently and effectively delivered through extensive use of partnerships with others.

#### **Overview of the Implementation Strategy**

LAC will move from being opportunistic to being more strategic, enduring and sustainable in our partnership practices. We will systematically and comprehensively use collaborative arrangements as a means of delivering on our mandate. LAC can benefit from the synergy and more effective results of working with or through others. The model for this new way of doing business is evident on the Web. Distributed networks permit a variety of institutions to make contributions based on their strength and capacity. By working together, institutions can realize economies of scale, improve service levels and maximize investments in information and communications technologies and in professional expertise.

In order to achieve this strategic choice, LAC will have to realize a major cultural change. We will shift attitudes from a focus on “doing” to a focus on collaborating or enabling. We will need to develop the necessary capacity and infrastructure to negotiate and manage a wide range of partnerships. LAC will actively seek opportunities to deliver on our mandate by working with or through others.

This strategic choice will enable us to mitigate all our significant risks as it will enable a more appropriate sharing of costs and benefits among partners, with impacts on infrastructure, finances and human resources. It will also provide an approach to addressing the risks related to the preservation of Canada’s digital documentary heritage through sharing responsibilities.

## **Strategic Choice 5**

### **LAC will ensure citizen/client research and evaluation results are built into management decision making**

#### **Expected High-Level Results:**

- Canadians’ need for documentary heritage is understood and acted on in the planning and delivery of the LAC mandate;
- An integrated LAC approach provides federal departments the seamless access to the products and services they require.



### Overview of the Implementation Strategy

As LAC moves beyond providing well-established services to a traditional clientele, the institution requires a user research and evaluation capacity. The quantitative and qualitative evidence provided by such research will be a key contributor to effective decision making. User research and evaluation will be critical in enabling LAC to identify Canadians' changing needs and to serve new markets, as well as to meet our accountability requirements as a federal department.

This strategic choice will enable us to mitigate most significant LAC risks as it will ensure that choices are being made on the basis of clear guidance from target audiences and more comprehensive learning from the evaluation of actions previously taken.

### **The Canadian Digital Information Strategy and the Canada Project**

Individual Canadians and Canadian businesses, governments and non-profit organizations create, use and store massive amounts of electronic records and documentation of many kinds each day. In 2006, the amount of digital information created, captured and replicated was about three million times the information in all the books ever written.

Preserving these digital assets and content is a significant challenge for institutions and organizations throughout the world. Enormous amounts of digital information have already been lost forever. The Canadian Digital Information Strategy, developed by LAC through consultations with a wide range of partners and described later in this RPP, recognized the need to preserve Canada's documentary heritage, whether digital or in any other format, through digital tools.

The Canada Project, a large scale digitization project, which is taking shape now, responds to this need through a broad partnership of academic, public, private and non-profit organizations. Its goal is to digitize and preserve Canada's documentary heritage in a phased approach and make it available online in both of Canada's official languages. It will be organized based on principles of open collaboration, while respecting copyright. It will reflect Canada's linguistic duality and cultural diversity and ensure long-term access for future generations using international digital preservation standards.

The collection of digital information and digitization of information now found in books, other published materials, photographs, documentary art, film, sound recording and other media would be an effort involving multiple partners across Canada. It would be supported by an infrastructure to receive these assets, organize them and make them available to users in Canada and around the world, much of which is described in this RPP through initiatives such as the creation of Trusted Digital Repositories and the implementation of the Virtual Loading Dock. It would open new commercial and research opportunities to Canadians.

In 2008–2009, LAC expects to finalize of the Canadian Digital Information Strategy and to further develop the Canada Project for positioning Canada as a leader in the digital world.



---

## **SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME**



## Analysis by Program Activity

### Our Strategic Outcome

#### **1.0 – Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage**

Effective with the 2006–2007 fiscal year, Library and Archives Canada (LAC) began to focus planning and reporting to Parliament and the central agencies of the Government of Canada through the achievement of a single strategic outcome.

Within that strategic outcome we identified four program activities that encompass the range of activities under the mandate that Parliament set out through the *Library and Archives of Canada Act*. The three program activities that involve services to Canadians and to Government of Canada organizations are described on the following pages. Each program activity discussion centres on the major initiatives linked to progress on the five strategic choices. The fourth program activity, Internal Services, is described in Section IV of this Report.

#### **Performance Measurement in LAC**

One impact of the creation of the *Library and Archives Canada Business Plan 2007–2010* is a current reassessment of performance measurement in the organization.

Performance measures are being developed to reflect the directions set out by the Strategic Choices and that will be consistent with the LAC Program Activity Architecture. As a result, many measures in this RPP do not yet include well-defined quantitative and qualitative targets relative to established baselines.



---

## Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value

---

### Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$11,954.0	\$13,302.0	\$13,626.0

### Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
173 FTE	173 FTE	173 FTE

**Description of Program Activity:** Through the issuance of Records Disposition Authorities, the development of record-keeping advice, tools and guidance, and the provision of Regional Service Centre services for departments of the Government of Canada, LAC enables and facilitates the management of information within federal agencies and ensures that government's archival and historical records are identified and appropriately preserved.

### Key Commitment in Support of Strategic Choices

This program activity corresponds particularly to Strategic Choice 3, which seeks to reinforce the role that LAC plays in government of Canada information management by focusing on supporting improved recordkeeping across the government. It responds to the current reality that federal agencies generate massive amounts of business records but face serious challenges in managing those records that have ongoing business value. Those challenges mean that, for example, too much information of no ongoing value is being stored at significant financial cost and it can be difficult to find particular records promptly when they are needed, as is the case for Access to Information requests.

Accordingly, improvements in government recordkeeping are recognized as a priority in enhancing accountability throughout the government of Canada. In 2006, we initiated a process with the Privy Council Office to hold Deputy Minister (DM) Roundtable sessions on government recordkeeping and information management. The Roundtables were co-chaired by the Librarian and Archivist of Canada and the government's Chief Information Officer. Deputy Ministers agreed that the government of Canada needed to address recordkeeping issues "head on" and asked LAC, in collaboration with departments and agencies to lead the development of a program of change that would support government executives in their efforts to enable an effective national public administration partly by returning recordkeeping to the status of a core public service value.



A subsequent ADM Taskforce on Recordkeeping has led to recommendations on the design of the overall recordkeeping program of change. The intent is to clarify and implement a new recordkeeping regulatory regime in the government of Canada that would address issues such as risk, capacity, legacy records and electronic records. This new regime would have significant impacts on all federal departments and agencies and on LAC.

LAC has identified four areas of major attention in 2008–2009 and beyond that will contribute to moving this new regime forward.

<b>Implementation Risks and Mitigation Strategies</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• The active support of federal departments and agencies that will have to make significant changes to their own recordkeeping practices is a critical risk. LAC will pursue communication strategies to make clear the benefits of the new regime and will enlist support by involvement in projects designed to test recordkeeping improvements. LAC also anticipates continued support from Deputy Ministers and Central Agencies.</li><li>• Funding by LAC and by departments and agencies will be needed to pursue projects and implement recordkeeping changes. It is expected that clarity on the benefits to be achieved will lead to funding being made available.</li><li>• Capacity in areas such as staff expertise will be important to develop to support specific projects testing elements of the new recordkeeping regime and in implementing the substantial changes expected. This will take place through ongoing training and awareness building.</li></ul>



## **Continue to Develop the Ongoing Government Records Program and Record Disposition Agreements with Federal Institutions**

LAC has an ongoing responsibility to work with clients and partners across government on archival and recordkeeping issues. This will continue to take place to address immediate situations, such as negotiations for the Records Disposition Authorities with federal departments and agencies that govern the transfer of records of historical or archival value to LAC. The pace of those negotiations is normally driven by partner department and agency considerations beyond the control of LAC.

Our major priority in support of the LAC Strategic Choices is to obtain the support of partner departments and agencies for the new and innovative recordkeeping solutions that we are developing and expect to implement under the regulatory regime that is taking shape. In particular, we intend to implement a recordkeeping standard and a delegation authority tool that will reflect the new regime. To gain the support of federal institutions for the substantial changes necessary to more effectively manage records, we will pursue a communication strategy. This direction will also be supported by progress on the other commitments made under this program activity.



## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Number of Records Disposition Authorities finalized
- Progress in implementation of new recordkeeping regime (including standards and delegations of authority)

### **Long term**

- Number of departments and agencies implementing the new recordkeeping regime
- Time required to issue a Records Disposition Authority
- Percentage of departments satisfied with LAC key recordkeeping regime products and activities

## **Assessment Projects to Improve Government Recordkeeping**

Because of the scale of change expected under the new recordkeeping regime, a series of assessment projects have been developed to test the assumptions, or otherwise prove the concepts, underlying proposed recordkeeping improvements. The projects test ways to streamline processes, identify efficiencies, reduce records-related risks across government in relation to issues such as litigation and security, and address cost recordkeeping cost pressures.

Recordkeeping situations differ widely across the government and the projected new recordkeeping regime will need to reflect that reality. Therefore, projects that initially prove successful will often be expanded to a broader range of departments and agencies until we can identify transferable results applicable across the government. The projects also will give us a clear sense of the funding needed to implement the new recordkeeping regime as well as implementation issues to be addressed.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Assessment project results and the findings analyzed, with lessons learned and best practices identified
- Development of a plan for full implementation of the new recordkeeping regime, drawing on assessment project results

### **Long term**

- Percentage of institutions using LAC tools under a new recordkeeping regime



## **Implement the New Storage Model (NSM) for Government Records**

In 2005–2006, we began our New Storage Model project. We expect to have this Model and its supporting action plan finalized with implementation beginning in 2008–2009. It should provide for secure, accessible and cost-effective storage in appropriate environmental conditions for government of Canada records of business value in all media. The focus on storing only records of business value will enable us to meet our commitment to generate savings across the government through more effective and efficient records storage.

### **Performance Measures:**

#### **Short term**

- Implementation of the NSM action plan will be taking place

#### **Long term**

- The action plan will be fully implemented by 2012

## **Move Forward on the Accessibility Initiative**

Library and Archives Canada has a large volume of records received over time from federal departments and agencies. Many of these records realistically have no business value that would merit retention. Identifying records with no business value that can be destroyed would reduce storage and administrative costs for records currently held and would enable departments to better identify records to be kept or destroyed under the Records Disposition Authorities described earlier in this section, so those are never held by LAC.

An Accessibility Working Group analyzed issues related to ensuring access to government records. It proposed a three-year action plan to produce better descriptive information on government records, support records digitization, reduce review requirements in relation to Access to Information and Privacy situations and reduce LAC's storage, circulation, and preservation requirements.

A key step forward will be our "Clearing the Path" initiative that will use a targeted approach to identify and then eliminate non-archival records, and in the process provide clearer information on the remaining records of archival value. It will focus on the eight government institutions responsible for 66 percent of records transfers to LAC.

Over time, we expect our accessibility action plan will lead LAC and federal institutions to improved mechanisms for acquiring and describing archival records in all media to make them more accessible to Canadians. We expect to measure success by more efficient workflows, improved intellectual control and enhanced services to clients in the government of Canada and the Canadian public.



---

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Continue the “Clearing the Path” initiative, which will result in reduced storage demands for LAC and guidance for the development of new Records Disposition Authorities, applications guides and future advice to the government of Canada.
- Begin the accessibility action plan implementation

### **Long term**

- Departments and agencies will know what records are likely to be of archival value and will only send those to LAC
- Existing LAC holdings will be confined to records of business value
- Archival records transferred to LAC will be more accessible in accordance with established service standards



---

## Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada

---

### Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$95,554.0	\$68,600.0	\$59,917.0

### Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
628 FTE	628 FTE	628 FTE

**Description of Program Activity:** The building of a national documentary resource for all aspects of the study of Canada is fundamental to the mandate of Library and Archives Canada. The Library and Archives Canada collection consists of published and unpublished materials in a variety of formats acquired through Legal Deposit, agreements with government institutions and selected private materials purchased or received by donation. To access the contents of collections, they must be described. Description can take many forms and provide various layers of access but is governed by nationally and internationally accepted codes of practice. At the same time, holdings are also described to meet Canadians' expectations for timely and equitable access. Once materials enter the LAC collection they are managed to ensure their long-term preservation and accessibility through policies, procedures and various programs including storage, conservation, restoration and copying. To fulfill its role as a permanent repository of government records and publications, Library and Archives Canada enters into agreements with government institutions to ensure that documents of historical and archival value are eventually transferred to LAC. LAC also provides advice to assist government institutions in fulfilling their obligations under Sections 12 and 13 of the *Library and Archives of Canada Act*.

### Key Commitment in Support of Strategic Choices

This program activity is now being particularly influenced by the commitments inherent in Strategic Choice 1, which seeks to ensure that LAC becomes a knowledge institution that benefits from the digital information environment. It is also influenced by the need to build and care for a collection that we want to be relevant to all Canadians in a country of great diversity. In recent years, LAC has begun to identify proactive approaches to how it wants to build its collection and its priorities in caring for that collection.

In practice, this has meant creating strategic frameworks such as Collection Development Framework (<http://www.collectionscanada.gc.ca/collection/024/index-e.html>) that is guiding choices in what kinds of acquisitions to make. It is also being supported by the Metadata Framework for Resource Discovery (<http://www.collectionscanada.gc.ca/cataloguing-standards/040006-2221-e.html>) which sets out key principles by which publications and records are described for access and use by Canadians.



LAC has identified two areas of major attention in 2008-2009 and beyond, which are to develop strategies for preserving documentary heritage and in collecting documentary heritage in digital format. Both will contribute to managing our collection in line with the opportunities and benefits of the digital information environment and more broadly ensure a relevant and accessible collection to Canadians and people around the world interested in Canada's documentary heritage. They will both draw on our expanding partnerships with other organizations that share our commitment to preserve Canada's documentary heritage.

#### **Implementation Risks and Mitigation Strategies**

- Contribution from and engagement of many partners is critical to success in many of the initiatives described under this program activity. In many cases, partners need to allocate some of their own funds. LAC will continue to consult widely to ensure that the interests of other partners are taken into account and that they can see and demonstrate the clear value of these initiatives to their own operations.
- Funding issues will be very important since many initiatives are only partially funded or have only short-term funding commitments. Funds will be aligned with areas of greatest potential impact and that offer the best strategic opportunities to achieve LAC and partner goals. LAC will monitor spending closely to ensure that expected results are on track, given available funding.
- Shifts of existing funding away from ongoing responsibilities to support new or expanded activities will have to be managed to minimize negative impacts on ongoing or expected commitments.
- Technical and technological capacity will need to be in place to support the expected levels of digital information capture and management as well as the extensive plans to digitize information in other formats now. This will be a focus on ongoing management attention as technologies continue to evolve rapidly.
- Human resources within LAC represent another capacity issue. In many cases, initiatives involve skill sets that may vary from those traditionally held by the LAC staff who are most likely to be engaged. The organization anticipates a need to ensure that the appropriate learning infrastructure is in place so staff have the requisite skills and knowledge.

### **Developing strategies for preserving documentary heritage**

With underlying frameworks in place to guide LAC choices and actions, we have moved on to identify specific areas in which we need to better define our business needs and reinforce how we manage our collection. In a number of cases, we have begun or plan to begin pilot projects to test approaches that we believe will increase our capacity to manage all aspects of archival records in an increasingly digital environment.



---

## Performance Measures:

The short-term performance measures are noted under each element below. They are expected to combine and complement each other to achieve the following long-term performance measures.

### Long term

- LAC and its partners consistently and effectively collect, manage and care for Canada's digital documentary heritage.
- LAC develops its collection in an integrated manner and according to overall institutional priorities, including reflecting the Canadian experience.
- Modernized approaches to resource description and discovery, including national resource description standards, will be in use by LAC and in use widely among Canadian knowledge institutions
- Canadians will have better access to more of Canada's documentary heritage resources through new or improved national resource discovery database networks and research tools.
- Parts of the collection known to be most at risk, particularly due to the technology formats in which they exist, are addressed as priorities for preservation.
- A strategic, large-scale digitization program in LAC and elsewhere enables expanded access to Canada's documentary heritage, regardless of its original format and uses consistent resource description approaches for our holdings.

### *Develop a Canadian Digital Information Strategy*

Library and Archives Canada has been leading a process to create a pan-Canadian strategy to build Canada's capacity to produce high-quality digital information resources, to digitize key parts of its documentary heritage that are not in digital forms now (e.g., printed material and materials in formats such as audio and video) and to preserve for future use information produced in digital form.

We have been working closely with partners such as libraries, archives, museums, data centres, publishers, producers, distributors, rights organizations and academia because all partners will have complementary roles in a national strategy for digital information production, preservation and access based on a collaborative, decentralized approach.



---

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- A strategy for digitization and preservation of Canadian documentary heritage is in place
- Partnerships are in place

#### *Web Archiving Strategy*

Library and Archives Canada has reallocated internal resources to support the archiving of federal and provincial government websites and those of elections authorities. The process for each harvest of the Government of Canada Web domain takes five months and, on average, gathers the equivalent of the information that would fill 2,000 sets of encyclopaedias.

In 2008–2009, we will implement a Web Archiving Strategy to guide our expansion of this harvesting to other domains, which will guide a new Web Archiving Program that will begin in 2009–2010. That strategy will set out the parameters we will use to decide which websites to archive, supported by clear selection and preservation guidelines. It will include approaches to address access and copyright issues related to content not under the public domain.

## **Performance Measures:**

### **Short term:**

- A collection strategy for websites exists including all necessary operational guidelines
- Processes to address access and copyright issues are in place
- Targets are set for the number and types of websites to be harvested

#### *Develop and Implement a Resource Discovery Strategy*

In addition to acquiring and preserving the documentary heritage of Canada, LAC is responsible for organizing and making that heritage known and facilitating access to it. Resource discovery refers to the set of processes and tools by which LAC's clients identify, find, retrieve and use our collection. The LAC Metadata Framework for Resource Discovery provides a policy framework for the creation and management of metadata supporting resource discovery. In 2008–2009, we will develop a Resource Discovery Strategy to align and focus our resource description and related activities, which will then be tested through pilot projects, which will include:

- Integrated subject indexing of unpublished and published material;
- Linking LAC database records to external websites or pages;
- Acquiring metadata describing LAC holdings from clients and stakeholders; and
- Semantic analysis of Web resources.

We also intend to review our national database networks program and begin to make necessary improvements to components such as the National Union Catalogue and Archives Canada, which will take place over a three to five year implementation timeframe.



---

LAC will continue to provide leadership, expertise and coordination in the development of national and international resource description standards that are critical to resource discovery, including *RDA: Resource Description and Access* and the *Rules for Archival Description*.

## **Performance Measures:**

### **Short Term**

- Development of a Resource Discovery Strategy during 2008–2009.
- Development of a plan for LAC's national database networks program.

#### *LAC Collection Content Strategy*

To preserve the documentary heritage of Canada, LAC must define that heritage and its role in the context of a national network of allied institutions and articulate strategies for safeguarding Canada's documentary heritage. Defining our Collection Content Strategy is a key element in this direction. The strategy, which will be developed throughout 2008–2009, will be a policy document informing decisions on what LAC collects and why—as well as on why it does not collect other materials. The strategy will enhance program effectiveness by developing our capability to identify gaps and overlaps in collecting objectives and practices at LAC.

## **Performance Measures:**

### **Short Term**

- By April 2008, sectors within LAC will have defined their acquisition priorities up to 2010.

#### *Audio Visual Preservation*

The LAC collection includes hundreds of thousands of hours of audio, video and film. Many items are in formats for which equipment is no longer manufactured and parts are scarce. These items need to be copied to a new preservation format to ensure accessibility. As LAC provides timely and responsive services to meet client expectations, copies are generated for the parts of the collection that are most in demand, but not necessarily the items most at risk. Accordingly, we intend to develop a migration plan and pilot technology that would allow us to make electronic file formats our preservation copy. This strategy will prioritize the migration of various formats, taking into account obsolescence, physical or chemical instability, historical value, and available equipment and expertise.



## **Performance Measures:**

### **Short term**

- By March 31, 2009, LAC will have a migration strategy for audio-visual and other technology-dependent materials in our collection with priorities set.

## **Collecting Documentary Heritage in Digital Form**

LAC has traditionally been able to collect documentary heritage in a wide range of non-digital forms such as print, audio, film, photographs, art and other media. In a world where so much information is now “born digital,” we know that we must be equally adept in collecting Canada’s digital documentary heritage. Beyond the overall strategic approaches that we described under the previous major commitment, we will move forward on series of initiatives that involve introducing the tools that will enable us to build our digital collection.

## **Performance Measures:**

The short-term performance measures are noted under each element below. They are expected to combine and complement each other to achieve the following long-term performance measures.

### **Long term**

- A network of Trusted Digital Repositories, supported by standards, policies, tools and infrastructure, exist in Canada to collect, manage and care for Canada’s digital documentary heritage securely and effectively.
- LAC will be able to process digital acquisitions with the support of automated tools such as the Virtual Loading Dock, enabling much more rapid and efficient transfer by publishers and donors as well as more rapid and efficient LAC processing once acquisitions are in the collection.
- LAC will have a comprehensive management information system with which to track all aspects of the management of the collection and support automated public access to services.
- LAC is digitizing a continually rising proportion of its collection both to improve public access to the collection and to address issues related to access to fragile materials and materials in formats that require the support of obsolete technologies.

### *Continue the Development and Implementation of the Trusted Digital Repository Project*

LAC has a legislated obligation to acquire and preserve more of Canada’s rapidly growing volume of digital documentary heritage. We intend to act on this obligation through the development of Trusted Digital Repository (TDR) services. A TDR provides a framework, systems and tools to manage reliable, long-term access to digital resources. It is organized to address typical challenges such as the volatile nature of digital objects and the change in the information technologies used to create and access them. Our leadership in supporting the



creation of a network of TDRs in Canada and ensuring that they all meet consistent standards, will enable libraries, archives, museums and public institutions across Canada to receive and manage these digital assets, making them easily accessible to all users.

During 2008–2009, LAC will continue to develop the standards, policies, guidelines and supports that will bring the TDR concept into being in Canada. We will also move forward with the first TDR module, the “Virtual Loading Dock” (VLD), which will enable publishers, creators, government departments and donors to transfer to LAC their electronic publications, records and other digital assets. It will be supported by a preservation policy and technical infrastructure as well as the supports needed to ensure that people can find and use those digital resources.

The VLD will be particularly important in moving forward efficiently on the *Library and Archives of Canada Act* requirement that publishers deposit their electronic publications with LAC. It will provide an automated vehicle through which publishers can comply with that requirement more efficiently for themselves and LAC, regardless of medium or file format and using numerous transfer mechanisms.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Annual acquisitions of electronic publications that are expected to triple from 3,000 to 9,000
- A Digital Repository Services and Standards Office will be in place in May 2008
- A digital preservation policy and guidelines will be in place by September 2008
- A digital toolkit framework (standards and protocols which are key to digital preservation activities) will be established by August 2008
- A TDR architectural roadmap will address content and functionality issues by May 2008
- More depositors, government departments and donors will work with us, including through the legal deposit of digital documents

### *Continue the Development and Implementation of AMICAN*

AMICAN is an information management system that will, among other things, provide a single point of access to the LAC collection for Canadians, and go well beyond the old systems that were used by our two predecessor organizations. As such, it is equally relevant to this program activity and to program activity 1.3, “Making the documentary heritage known and accessible for use.”

We are building AMICAN over a three-year period that began in 2007–2008 to 2009–2010. We have already achieved some milestones such as a Federated Search function that includes a specific Ancestors Search capability for genealogy clients and the initial implementation of an Information Holdings Management System (IHMS) at our Ottawa Regional Service Centre.



---

We plan the following work in 2008–2009 and 2009–2010:

- Develop and implement new elements for a circulation and physical control system for published material, a preservation module for archival material, and preservation module for published material.
- Continued implementation of IHMS in other Regional Service Centres and development of modules for circulation and client interface.
- Develop and implement online services such as client registration for a user card and online ordering of material for consultation.
- Further development of Federated Search to include additional databases and updating of product used.
- Continued implementation of a system to manage client data in LAC.
- Develop and implement an integrated library system (ILS) to replace the current acquisition, cataloguing and serials control of published material, using a build/buy solution.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Implementation of the AMICAN module indicated above.

### *Mass Digitization*

In recent years, LAC has relied heavily on external partners and funding from the Department of Canadian Heritage to digitize items from our collection and to create web products. We have decided to begin an internal mass digitization program to go much further in this direction with a focus on increased access, supported by internal reallocations of short-term resources.



---

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Strategic digitization plan is implemented with a goal of digitizing one million images in 2008–09.

*Continue efforts to develop capacity in digital archival records*

LAC's commitment to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment calls for a comprehensive program to support acquisition, preservation and access to digital documentary heritage. Work has begun on developing a digital records program to support LAC acquisition of private sector digital records and deal with the backlog of unprocessed acquisitions, out-of-date procedures and other challenges.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- The current backlog of digital records that LAC has acquired but not processed will be reduced steadily
- Digital records management advice will be developed for use with potential donors



---

## Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use

---

### Financial Resources

2008–09	2009–10	2010–11
\$68,163.0	\$32,867.0	\$31,008.0

### Human Resources

2008–09	2009–10	2010–11
342 FTE	342 FTE	342 FTE

**Description of Program Activity:** All materials that become part of the LAC collection are intended for use by those interested in Canada. LAC provides information and services including consultation, research and lending, across multiple channels to facilitate access to the documentary heritage to a wide variety of clients. It also establishes programs, such as the Portrait Gallery of Canada, and encourages or organizes programs such as exhibitions, publications and performances, to make known and interpret our documentary heritage. LAC also provides information resources and standards such as the national catalogue and supports the infrastructure necessary to ensure its accessibility to those interested in Canada.

### Key Commitment in Support of Strategic Choices

The initiatives under this program activity are critical to progress on Strategic Choice 1, because digitally supported processes and tools are essential to delivering services now. The use of digital means for reaching out to Canadians is a key aspect in making progress toward Strategic Choice 2, as our organization makes the collection and our expertise more accessible to Canadians outside the National Capital Region. As well, we will be using collaborative arrangements with others to deliver on our mandate, in keeping with Strategic Choice 4. In all our work under this program activity, we will draw on the available information to meet our commitment under Strategic Choice 5 that we built citizen/client research and evaluation results into our decision making so that our programs and services are in line with the interests and preferences of Canadians.

These initiatives will build on our ongoing activities. Many are in support of cultural programs in the National Capital Region that make extensive use of LAC public facilities, such as the Ottawa Writers Festival; the Ottawa International Jazz Festival; the Storytellers Festival and events related to Ottawa celebrations of Black History and Asian Heritage Month.

Our **exhibition program** is also important and involves many partnerships such as:

- Exhibitions on Treaty of Paris: with the United States National Archives and Records Administration in Washington; and
- Gabrielle Roy, in partnership with Bibliothèque Gabrielle-Roy de Québec.



---

## Supporting Client Access to Our Collection

As Strategic Choice 2 indicates, LAC is determined to provide access to Canada's documentary heritage to all Canadians, regardless of where they live. To do so, we are seeking the right balance of our service delivery mechanisms to meet the needs and expectations of an increasingly diverse range of users. This means providing services on-site at LAC facilities in the National Capital Region as well as using online tools to link Canadians elsewhere to our collection. There will be a number of key initiatives in this area of activity during 2008–2009 and beyond.

As the organization that holds government of Canada records of archival value, we respond to a large number of requests for government information under the Access to Information Act and the Privacy Act annually. That workload will grow with the changes under the new *Federal Accountability Act* that subject more federal institutions to *Access to Information Act* and/or the *Privacy Act* requirements. In response, we will continue to implement changes to our management and delivery of services related to access to information and privacy, drawing on the recommendations of an Access to Government Advisory Group on Internet Services. The changes to date have earned us an "A" grade in the Access Commissioner's review/reports and we intend to maintain that status.

### Performance Measures:

#### Short term

- Implement new software to support our management and services related to Access to Information and Privacy.
- Provide time and effective responses to requests for government information.
- Manage the expected increased demand on LAC services resulting from *Federal Accountability Act* changes.

#### Long term:

- Ongoing responsiveness to requests for information under the relevant acts that is of a standard to merit an "A" grade.

#### *LAC Services Advisory Board*

LAC services are consistent with our Strategic Choice 5 commitment to build citizen/client research and evaluation into our decision making, we instituted a LAC Services Advisory Board with members who represent national user groups and stakeholders across Canada. This Board has been created in response to client feedback and concerns over changes that we have made to services, such as to our hours of service, as part of our need to reallocate resources to meet rising priorities. Its role is to consider issues directly related to the services aspect of LAC's mandate and we expect it to help develop a constructive relationship with key client groups and stakeholders.



We also intend to pursue regular public consultations. Feedback will be collected in person, through the Internet, by mail and on the phone. All Canadians, wherever they are located and whatever their interest in the LAC collection, will have an opportunity to provide their views on how LAC can best deliver the services portion of its mandate. A consultative website will be created and contain information on the Services Advisory Board's efforts and progress, as well as news and notices about proposed service changes, potential new services, current service improvement implementation and other matters of interest to users.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- Development of tools to gauge the extent to which LAC services are designed around the needs, expectations and abilities of citizens/clients and respond to citizen/client feedback.

### **Long term**

- Accurate information with which to inform LAC service choices.

### *Interpretive Programs*

We are currently developing a Strategic Program Plan to guide programming over the next three to five years. While we will continue to deliver or support programs at our locations in the National Capital Region, we will also use our increasing Web presence to bring LAC programming to Canadians no matter where they are, and often by providing tools and access to LAC resources that partners can easily use. This Plan is consistent with Strategic Choices 1, 2 and 4 in terms of its use of digital technologies, outreach to Canadians across the country and the use of collaborative arrangements.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

- 2008/09–2010/11 Strategic Program Plan

### **Long term**

- Canadians are more knowledgeable about their heritage.

### *LAC's Genealogy Strategy*

LAC's Genealogy Strategy seeks to increase awareness of, and access to, Canadian documentary heritage by harnessing Canadians' growing interest in family history. In 2008–2009, LAC will improve access to its collections of genealogical interest by using partnerships with the private, public and non-governmental sectors for digitization, nominal indexing, and promotion. It will also begin to develop new genealogy-based programming.



---

The outcome will be a greater awareness and use of LAC's collections, as evidenced by a 10 percent increase in page views on the Canadian Genealogy Centre (CGC) website by the end of 2008–09, and a 40 percent increase by 2012.

Risks factors include the availability of human and financial resources to manage the partnerships and expand the CGC website.

## **Performance Measure:**

### **Short term**

In 2008–2009, LAC will improve access to its collections of genealogical interest by using partnerships with the private, public and non-governmental sectors for digitization, nominal indexing, and promotion. It will also begin to develop new genealogy-based programming, in partnership with the voluntary sector.

### **Long term**

Greater awareness and use of LAC's collections, through the website and other channels.

#### *Initiative for Equitable Library Access (IELA)*

In October 2007, the Minister of Canadian Heritage announced that LAC would receive \$3 million over three years to implement nationwide partnerships, activities and services to meet the long-term library and information access needs of Canadians with print disabilities. During 2008–2009, the Initiative for Equitable Library Access (IELA) will undertake the coordination of initial activities such as forging partnerships, improving channels for disseminating information, developing library service standards, strengthening linkages between publishers and producers of materials in multiple formats. We will begin the design of a nationwide strategy, as well as raising general and public awareness of the need to provide equitable library access to Canadians with print disabilities.

## **Performance Measures:**

### **Short term**

Effective partnerships and working agreements exist.

- The Council on Access to Information for Print Disabled Canadians is reinvigorated.
- Public and general awareness of the need to provide equitable library access is heightened.
- Canadians with print disabilities are assured that the government is committed to taking effective action to ensure that they can benefit from equitable library access.

### **Long term**

- A nationwide strategy with accurate, scalable costs has been developed and endorsed by key stakeholders.



- Library service standards have been established and adopted and implementation has begun in libraries.
- An Internet Portal has been developed and launched to facilitate access to and distribution of materials in multiple formats.
- An electronic clearinghouse has been developed that is valued by participants.
- The average length of time from material request to multiple format production has decreased.

#### **Implementation Risks and Mitigation Strategies**

- In order to address expectations among Canadians with print disabilities, IELA will be supported with a communication strategy that should clarify what they can expect.
- Participation of all provinces and territories is important to this initiative as is consensus among stakeholders. To achieve that, efforts will be made to promote understanding among stakeholders of what they can do to contribute to a nationwide strategy together with securing their support and active participation.
- The evolution of technologies for the print disabled will be important to IELA. This will be monitored closely to ensure functionality is as strong as possible and costs are controlled.

## **A New Partnership between Library and Archives Canada and Federal Libraries**

The *Library and Archives of Canada Act* mandates LAC to coordinate the services of federal libraries. It does so through the Federal Library Coordination Secretariat (FLCS). To foster excellence in federal library services that generate concrete, effective results for the government of Canada, LAC and the federal library community are working together to change our approach and focus on a renewed secretariat, improved procurement processes and the development of an electronic library for the government of Canada.

### **Performance Measures:**

#### **Short term**

- A renewed secretariat in LAC for federal libraries coordination is developed to ensure a collaborative approach to issues of concern for federal libraries in 2008–2009.
- Put in place a working group (co-chaired with PWGSC) on the development of a standard approach to purchasing electronic resource material for government of Canada decision makers.

#### **Long term**

- A federal E-Library vision and concept is developed for use by government of Canada libraries in 2009–2010.



### Implementation Risks and Mitigation Strategies

- The federal libraries issues being addressed are government-wide and require horizontal collaboration from various institutions and levels within government for expected results to be achieved. The renewed structure and clear communications are key elements of a mitigation strategy designed to achieve the greatest possible degree of understanding of proposed future directions and the need for all partners to act.

## Continue Implementation of the National Archival Development Program

The National Archival Development Program (NADP) is the sole LAC contribution program. It provides financial assistance to Canadian archives and related organizations to increase their capacity to preserve and make accessible unique archival materials about Canada and Canadians. In line with our commitment to Treasury Board when the terms and conditions of NADP were revised and renewed, we worked in collaboration with the Canadian Council of Archives (CCA) to develop a performance measurement plan that will document the impact of the Program.

During 2008–2009, we will work with the CCA to continue to improve various aspects of the program, from delivery to adjudication and reporting. Priorities for action will be identified through a formative evaluation of the program. Data from the multiple indicators of the Performance Measurement Plan will allow evaluation and adjustments of efforts and strategies to better meet the needs of the archival community and the mandate and priorities of LAC.

## Performance Measures:

### Short term

- Baseline measures data collected and analyzed for all indicators of the Performance Measurement Plan.

### Long term

- Increase access to Canada's archival holdings through a national catalogue.
- Increase awareness and broaden use of Canada's documentary heritage.
- Increase, in Canada's documentary heritage, the representation of Aboriginal peoples and under-represented ethno-cultural groups.
- Increase capacity of archival networks to undertake strategic and developmental activities.
- Increase capacity of archival institutions to preserve Canada's documentary heritage.

### Implementation Risks and Mitigation Strategies

- The major risk area is the strength of partnerships and management capacity needed for the program to function in line with its terms and conditions. By clearly communicating roles, responsibilities, accountabilities and expectations, it is expected that NADP participants will know what is expected and that those expectations will be ones they can manage.



## Portrait Gallery of Canada

The Portrait Gallery of Canada (PGC) continues to develop and implement its public programming and educational material for Canadians. Acquiring and commissioning portraiture that is reflective of Canada's increasingly diverse fabric and ensuring its accessibility to the public is of key significance to the PGC.

In 2008–2009 the PGC expects to move forward in finding a permanent location through the Request for Proposal process which has been issued by Public Works and Government Services Canada. One city in Canada will be chosen to house the exhibition and public programming components of the Portrait Gallery's mandate.

In 2008–2009, the PGC will develop its Web capacity to enhance existing content, and implement new content and interactivity. In addition, it will develop a portrait link with the Web presence of the *Dictionary of Canadian Biography*.

The PGC will also continue its touring exhibitions program by launching two exhibitions in Canada (*Four Indian Kings with Contemporary Voices* and *Portraits in the Street—Quebec City*). Related outreach programs will also be developed (e.g. education, Web content and publication). A multi-year travelling exhibition schedule and associated outreach elements (e.g. Karsh Festival for 2008–2010) will also be developed. To deliver on these commitments, the Portrait Gallery will seek partnerships for future exhibitions, public programming and for the planned programming in the projected new building.

## Performance Measures:

### Short term

- Focus testing of public expectations and of potential online exhibitions of the PGC is initiated.
- Integrated evaluation and performance measurements of PGC public offerings (e.g. exhibitions, website, education programming, vault tours).

### Long term

- Number of programs, exhibitions, events, digital collections, and Web products developed and launched.
- Number of visits on-site and on the website.
- Number of requests for organized tours for students and number of students involved.




---

## **SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION**



## Departmental links to the Government of Canada Outcomes

<b>Strategic Outcome: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage</b>					
Program Activity	Expected Results	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008-09	2009-10	2010-11	
<b>1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value</b>	1.1 Enhanced capacity of government to serve Canadians and achieve better business results through sound recordkeeping				<b>Government Affairs</b> <i>See note below</i>
	1.2 Access to Government of Canada archival and historical records	11,954.0	13,302.0	13,626.0	
<b>1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada</b>	1.2.A LAC collection increasingly reflects the Canadian experience				<b>Social Affairs</b>  A vibrant Canadian culture and heritage
	1.2.B Improved organization of the documentary heritage for access				
	1.2.C LAC collection is better safeguarded for current and future generations	95,554.0	68,600.0	59,917.0	
<b>1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use</b>	1.3.A Clients use the documentary heritage for personal enrichment, life long learning and to produce works of value to Canada  1.3.B Contributes to building social cohesion and an enhanced sense of identity within Canadian society	68,163.0	32,867.0	31,008.0	

*Note: Effective recordkeeping establishes an essential administrative and business foundation within government for decision making, policy development, and the delivery of programs and services to Canadians. It is an essential element in supporting ministerial and managerial accountability within Canada's democratic process.*



---

**Program activity 1.1:** Government of Canada records of continuing value are important elements of a vibrant Canadian culture and heritage. Canada has been shaped profoundly by the work of its governments. Records such as treaties between the Crown and First Nations and documents that explain policies, programs and activities and their impacts on Canadians and communities give voice to the history of Canada and to events that have shaped the country we know today.

**Program activity 1.2:** Library and Archives Canada is the steward of an immense and priceless collection of documentary heritage. LAC helps to ensure a vibrant Canadian culture and heritage through its many actions to build that collection, ensure that it reflects the diversity of this country, cares for the collection and organizes it to ensure that Canadians and people around the world interested in the story of Canada can seek out what interests them.

**Program activity 1.3:** A key role for a public knowledge institution such as Library and Archives Canada is to make the documentary heritage it holds known and accessible for use by Canadians. By placing an increasing amount of the collection on the Internet, it becomes accessible to people no matter where they are. By developing programs that provide access not just to the collection but to tools and information to understand it better, Canadians and people interested in this country can learn more about Canada and come to better understand our heritage and culture.



---

## **SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST**



---

## **Library and Archives Canada's Corporate Management**

Two LAC branches that are normally seen as internal services play essential roles in the achievement of the five Strategic Choices. The areas for priority action are described below.

### **Developing LAC's Expertise and Capacity for Public Opinion Research**

As LAC moves beyond providing well-established services to a traditional clientele, we require a user research and evaluation capacity, which will serve as a key contributor to effective decision making, as set out in Strategic Choice 5.

That capacity will enable LAC to identify Canadians' changing needs, to understand new markets, to enhance segmentation and targeting and thus better align its programs and services to users' needs. Accordingly, we will create a centre of expertise for public opinion research, data management, and marketing intelligence/client segmentation analysis. We will create and implement a research plan and use the results of these efforts to understand what Canadians want and need in terms of documentary heritage programs and services.

### **Information Technology in a Technology-Enabled Organization**

LAC's Strategic Choice to take action recognizing the digital information environment includes awareness of the role of information technology in the organization. As this RPP often indicates, LAC acquires, manages and enables access to the collection using a growing range of information technologies electronically. We rely on information technology to be effective and efficient in achieving our objectives.

Our plans respond to the reality that the efficient use of technology will enable us to acquire, preserve, and access ("describe, discover, and use") digital and non-digital content into the future, while the creative use of technology will permit delivery of innovative programs and services to Canadians anywhere, anytime.

Our investment in technology will continue to be significant. The rapidly changing information environment is creating new needs, new uses for our information, an unprecedented volume of information, a need for new work processes, and complex security, authentication and digital rights management requirements.



We will want our information technology to be scalable, interoperable, and Web-enabled to achieve our goals. Accordingly, we have established these short-term goals for our information technology activities:

- Develop a Client Partnership Strategy
- Develop a Portfolio Management Strategy
- Develop an Enterprise Architecture model Roadmap Strategy
- Develop an Enterprise Architecture model Implementation Strategy

The results of these actions will help to ensure that LAC information technology services are aligned with business priorities and that we have an enterprise architecture that is integrated with internal LAC processes.

### **Corporate Performance**

During 2007–2008, Treasury Board Secretariat (TBS) assessed LAC against indicators of performance related to the Management Accountability Framework (MAF). The MAF summarizes TBS's expectations for modern public service management. It provides public service managers with a clear list of management expectations within an overall framework for high organizational performance. The results will be provided in spring 2008.

Also LAC revises its current performance measurement framework and develops performance indicators according to the TBS policy of management, resources and results structure so that is current and consistent with the way LAC manages various programs and related it activities, and allocates the necessary resources to achieve the expected results.

### ***Human Resources***

Human resources are one element of the MAF. During 2008–2009, we will continue to implement our action plan to follow-up the results 2005 Public Service Employee Survey, by completing the training on harassment and informal conflict management for all employees. LAC is also designing an internal course on human resources planning that we intend to offer to all managers in 2008–2009. For 2008–2009, in addition to continued work on the two areas of improvement noted above, we expect to pursue improvements in other areas:

- A greater emphasis on attaining a workforce that is representative of Canadian society, recognizing the highly specialized nature of many core LAC activities; and
- An improved performance measurement framework (Management, Resources, and Results Structure).



---

## ***Real Property Infrastructure***

LAC continues to implement its long-term infrastructure strategy. It will continue refitting an interim facility to allow for the relocation and consolidation of collections presently housed in sub-standard facilities. To ensure a more permanent solution to the challenges LAC faces with its existing infrastructure and to meet the challenge of continuous collection growth, LAC is pursuing discussions with its partners towards expanding its long-term preservation infrastructure.

The mandated acquisition of documentary heritage, namely government records and legal deposit, will continue to expand the collections in LAC's care. The effective care of collections requires adequate, environmentally controlled facilities to safely store and preserve, heritage documents. Of the 10 buildings currently used to house the collections, only the LAC Preservation Centre in Gatineau meets appropriate preservation standards. This facility is currently full and only houses about 30 percent of Canada's most important heritage documents. It is important to acquire adequate additional preservation space to fulfill LAC's legal mandate in ensuring that current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage.



---

## Legislation Administered by the Librarian and Archivist of Canada

The Librarian and Archivist of Canada has sole responsibility for the *Library and Archives of Canada Act*, Statutes of Canada, 2004, c.11. He shares responsibility for the *Access to Information Act*, R.S.C., 1985, c. A-1, and the *Privacy Act*, R.S.C., 1985, c. P-21.

## Contacts for Further Information

Library and Archives Canada  
550 Place de la Cité Boulevard  
Gatineau, Québec  
K1A 0N4

General Information: 613-996-5115  
Toll free number in Canada and the U.S.: 1-866-578-7777  
TTY: 613-992-6969 or 1-866-299-1699 (Toll free in Canada)

This report can be found in electronic format at:  
[www.collectionscanada.ca/about-us/012-206-e.html](http://www.collectionscanada.ca/about-us/012-206-e.html)

For more information about the contents of this document, contact:  
Sean Berrigan, Director General  
Strategic Office  
Tel: 819-934-5858  
Fax: 819-934-5839  
E-mail: [sean.berrigan@lac-bac.gc.ca](mailto:sean.berrigan@lac-bac.gc.ca)











## **Lois appliquées par le Bibliothécaire et Archiviste du Canada**

Le Bibliothécaire et Archiviste du Canada est le seul responsable de l'application de la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada, L.C. 2004, c. 11. Il a une responsabilité partagée à l'égard de l'application de la Loi sur l'accès à l'information, L.R.C. 1985, c. A-1, et de la Loi sur la protection des renseignements personnels, L.R.C. 1985, c. P-21

## **Renseignements supplémentaires**

Bibliothèque et Archives Canada  
550, boulevard Place de la Cité  
Gatineau (Québec)  
K1A 0N4

Renseignements généraux : 613-996-5115  
Numéro sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-866-578-7777  
ATS : 613-992-6969 ou 1-866-299-1699 (numéro sans frais au Canada)

Une version électronique du présent rapport est accessible à l'adresse suivante :  
[www.collectionscanada.ca](http://www.collectionscanada.ca)

Pour de plus amples renseignements sur le contenu du présent document, prière de communiquer avec :  
Sean Berrigan, Directeur général  
Bureau de la stratégie  
Téléphone : 819-934-5858  
Télécopieur : 819-934-5839  
Courriel : [sean.berrigan@lac-bac.gc.ca](mailto:sean.berrigan@lac-bac.gc.ca)



BAC poursuit la mise en œuvre de sa stratégie d'infrastructure à long terme. Il continuera sa réadaptation d'une installation intermédiaire afin de permettre le déménagement et la consolidation des collections qui se trouvent actuellement dans des installations qui ne répondent pas aux normes. Pour trouver une solution plus permanente aux défis auxquels il est confronté en ce qui concerne son infrastructure existante et relever les défis que pose la croissance continue de la collection, BAC est en pourparlers avec ses partenaires en vue d'accroître son infrastructure de préservation à long terme.

De par son mandat, BAC gère le patrimoine documentaire canadien notamment par le biais du dépôt légal et l'acquisition des documents gouvernementaux, ce qui fait en sorte que les collections ne cessent de s'accroître. La protection de ces collections requiert des installations adéquates à environnement contrôlé. Parmi les dix édifices où sont présentement entreposées les collections, seul le Centre de préservation situé à Gatineau répond aux normes de préservation appropriées. Environ 30 p. 100 des documents parmi les plus importants de notre patrimoine documentaire se retrouvent dans ce Centre, qui est déjà rempli à capacité. Il importe d'obtenir des espaces d'entreposage additionnels adéquats afin de nous assurer, en conformité avec le mandat légal de BAC, que les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures aient accès à leur patrimoine documentaire.



Les ressources humaines font partie des éléments du CRG. Nous poursuivrons la mise en œuvre de notre plan d'action en 2008-2009 pour donner suite aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005 en complétant la formation sur le harcèlement et la gestion informelle des conflits pour tous les employés. BAC procède également à la conception d'un cours interne sur la planification des ressources humaines qu'il entend offrir à tous ses gestionnaires en 2008-2009. Pour 2008-2009, en plus de poursuivre le travail dans deux des domaines mentionnés plus haut qui nécessitent des améliorations, nous prévoyons apporter des améliorations dans d'autres secteurs :

- Accorder une plus grande importance à la constitution d'un effectif qui est représentatif de la société canadienne, en tenant compte de la nature très spécialisée de plusieurs activités de base de BAC.
- Améliorer le cadre de mesure du rendement (gestion, ressources et structure des résultats).

### *Ressources humaines*

Par ailleurs, BAC revêt actuellement son cadre de mesure de rendement et développe des indicateurs de rendement en suivant la Politique du SCT sur la structure de gestion, de ressources et de résultats. BAC veut mettre à jour ce cadre de mesure et l'adapter à sa façon de gérer ses divers programmes et activités connexes afin qu'il alloue les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés.

Au cours de 2007-2008, le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) évalue BAC en fonction d'indicateurs de rendement liés au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CRG résume les attentes du SCT en matière de gestion moderne de la fonction publique. Il offre aux gestionnaires de la fonction publique une liste claire des attentes de gestion comprises dans un cadre global pour un haut rendement organisationnel. Les résultats seront connus au printemps 2008.

## **Rendement de l'institution**

Les résultats de ces mesures nous aideront à nous assurer que nos services de technologie de l'information cadrent avec nos priorités opérationnelles et que nous disposons d'une architecture d'entreprise adaptée aux processus internes de BAC.

- Elaborer une stratégie de partenariat avec les clients.
- Elaborer une stratégie de gestion de portefeuille.
- Elaborer une stratégie d'orientation vers un modèle d'architecture d'entreprise.
- Elaborer une stratégie de mise en œuvre du modèle d'architecture d'entreprise.

Notre technologie de l'information se devra d'être évolutive, interfonctionnelle et adaptée au Web afin qu'elle puisse nous permettre d'atteindre nos buts. C'est pourquoi nous avons établi les objectifs à court terme suivants pour nos activités de technologie de l'information :

travail et des exigences complexes en matière de sécurité, d'authentification et de gestion des droits numériques.



Deux groupes de BAC qui sont habituellement considérés comme des services internes jouent un rôle essentiel dans la réalisation des cinq choix stratégiques. Les domaines dans lesquels des mesures prioritaires doivent être prises sont décrits ci-dessous.

## Développer les compétences et les capacités de BAC en matière de recherche sur l'opinion publique

Au moment où BAC s'apprête à aller au-delà de l'offre de services bien établis à une clientèle traditionnelle, l'institution aura besoin d'une capacité de recherche et d'évaluation pour ses usagers, qui constituera un facteur déterminant de la prise de décisions éclairées, tel que l'énonce le choix stratégique 5.

Cette capacité permettra à BAC de déterminer les besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes, de comprendre les nouveaux marchés, d'améliorer la segmentation et la désignation de groupes cibles, et ainsi de mieux aligner ses programmes et ses services sur les besoins des utilisateurs. Par conséquent, nous créerons un centre d'expertise pour la recherche sur l'opinion publique, la gestion des données et l'analyse de renseignements de marché et de segments de clients. Nous créerons et mettrons en œuvre un plan de recherche et nous utiliserons les résultats de ces efforts pour mieux comprendre ce que veulent les Canadiens et les Canadiennes et ce dont ils ont besoin en matière de programmes et de services relatifs au patrimoine documentaire.

## La technologie de l'information au sein d'un organisme technohabilité

Le choix stratégique de BAC d'agir en reconnaissance de l'environnement d'information numérique comprend une prise de conscience du rôle de la technologie de l'information au sein de l'organisme. Comme l'indique souvent le présent RPP, BAC acquiert et gère la collection et la rend accessible en utilisant une gamme toujours croissante de technologies d'information par voie électronique. Nous comptons sur la technologie de l'information pour atteindre nos objectifs de façon efficace et rentable.

Nos plans répondent à la réalité selon laquelle l'utilisation efficace de la technologie nous permettra d'acquérir, de préserver et de faire connaître (« décrire, découvrir et utiliser ») pour l'avenir du contenu numérique et non numérique, tandis que l'utilisation créatrice de la technologie nous permettra d'offrir des programmes et des services novateurs aux Canadiens, partout et en tout temps.

Nous continuerons de faire d'importants investissements dans la technologie. Le milieu changeant de l'information crée sans cesse de nouveaux besoins, des nouvelles utilisations de l'information, des volumes sans précédent d'information, un besoin de nouveaux procédés de



## SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊTS



*Note : La gestion efficace des documents constitue un fondement administratif et opérationnel essentiel au sein du gouvernement pour la prise de décisions, l'élaboration de politiques et la prestation de programmes et de services destinés aux Canadiens et aux Canadiennes. Elle est en quelque sorte un élément essentiel à l'appui des responsabilités ministérielles et de gestion au sein du processus démocratique du Canada.*

**Activité de programme 1.1 :** Les documents à valeur continue du gouvernement du Canada sont des éléments importants de la culture et du patrimoine dynamiques du Canada. Le Canada a été grandement façonné par le travail du gouvernement. Les documents comme les traités entre la Couronne et les Premières Nations et les documents qui expliquent les politiques, les programmes et les activités ainsi que leur incidence sur les Canadiens, les Canadiennes et les collectivités donnent une voix à l'histoire du Canada et aux événements qui ont marqué le pays que nous connaissons aujourd'hui.

**Activité de programme 1.2 :** Bibliothèque et Archives Canada est le gardien et protecteur de l'immense et précieuse collection du patrimoine documentaire du Canada. BAC contribue à la création d'une culture et d'un patrimoine canadiens dynamiques grâce aux nombreuses mesures qu'il entreprend en vue de constituer cette collection, de s'assurer qu'elle reflète la diversité de ce pays, de protéger cette collection et de l'organiser de façon à ce que les Canadiens, les Canadiennes et les gens de partout dans le monde qui s'intéressent à l'histoire du Canada puissent y trouver ce qui les intéresse.

**Activité de programme 1.3 :** L'un des principaux rôles d'une institution du savoir telle que Bibliothèque et Archives Canada est de faire connaître le patrimoine documentaire qu'elle détient et de le rendre accessible à des fins d'utilisation par les Canadiens et les Canadiennes. En plaçant une quantité croissante des documents de la collection sur Internet, BAC les rend accessibles à toutes les personnes intéressées, peu importe où elles se trouvent. En élaborant des programmes qui offrent un accès non seulement à la collection mais aussi à des outils et de l'information pour mieux la comprendre, BAC permet aux Canadiens, aux Canadiennes et aux personnes qui s'intéressent à ce pays d'en apprendre davantage sur le Canada et de mieux comprendre notre patrimoine et notre culture.



## Lien du ministère avec les résultats du gouvernement du Canada

# Résultat stratégique : Les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Activité de programme	Résultats escomptés	Dépenses prévues			Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
<b>Activité de programme</b> N° 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	1.1 Améliorer la capacité du gouvernement à servir les Canadiens et les Canadiennes en utilisant des bonnes pratiques de gestion des documents en vue d'obtenir de meilleurs résultats en affaire.	11 954,0	13 302,0	13 626,0	<b>Les affaires gouvernementales</b> <i>Voir note</i>
<b>Activité de programme</b> N° 1.1 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	1.2 Accès aux archives historiques du gouvernement du Canada				
<b>Activité de programme</b> N° 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	1.2.A – La collection de BAC reflète de plus en plus l'expérience canadienne 1.2.B – Amélioration de l'organisation du patrimoine documentaire pour en faciliter l'accès 1.2.C – Une meilleure préservation de la collection de BAC pour les générations actuelles et futures.				
<b>Activité de programme</b> N° 1.3 – Faire connaître le patrimoine accessible et le rendre accessible pour fins d'utilisation	1.3.A – Les clients utilisent le patrimoine documentaire pour leur enrichissement personnel, pour l'apprentissage continu et pour la création d'œuvres de valeur pour le Canada 1.3.B – Contribue à bâtir une cohésion sociale et à relever l'identité de la société canadienne	68 163,0	32 867,0	31 008,0	<b>Les affaires sociales</b> ↑ <b>Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques</b>



## SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES



En 2008-2009, le Musée du portrait développera ses capacités en vue d'améliorer le contenu existant sur le Web et mettra en œuvre du nouveau contenu et des fonctions d'interactivité. De plus, il créera des liens à des portraits avec la présence sur le Web du Dictionnaire biographique du Canada.

De plus, le Musée du portrait du Canada continuera son programme d'expositions itinérantes en lançant deux expositions au Canada (Les quatre rois indiens avec Voix contemporaines et Portraits de la rue – Ville de Québec). Des programmes de sensibilisation correspondants seront également créés (p. ex. éducation, contenu Web, publication). Un horaire d'expositions itinérantes de plusieurs années et des éléments de sensibilisation connexes (p. ex. le festival Karsh pour 2008-2010) seront également élaborés. Pour remplir ces engagements, le Musée du portrait cherchera à conclure des partenariats pour ses futures expositions, sa programmation publique et la programmation prévue dans le nouvel édifice proposé.

## Mesures du rendement :

### À court terme

- L'examen et la vérification des attentes du public et des expositions en ligne
- Évaluation intégrée et mesures du rendement des offres publiques du Musée (p. ex. expositions, site Web, programmes d'éducation, visites de chambres fortes).

### À long terme

- Nombre de programmes, d'expositions, d'activités, de collections numériques et de produits Web créés et lancés.
- Nombre de visites sur les lieux et sur le site Web.
- Nombre de demandes de visites organisées pour des étudiants et nombre d'étudiants qui y participent.



formative du programme. Les données de différents indicateurs du plan de mesure du rendement permettront d'évaluer et d'ajuster les efforts et les stratégies afin de mieux répondre aux besoins de la communauté des archives et contribuer à la réalisation du mandat et des priorités de BAC.

## Mesures du rendement : À court terme

- Des données de mesure de base ont été recueillies et analysées pour tous les indicateurs du plan de mesure du rendement.

## À long terme

- Accès accru aux fonds d'archives du Canada à l'aide d'un catalogue national.
- Plus grandes connaissances et utilisation du patrimoine documentaire du Canada.
- Représentation accrue, dans le patrimoine documentaire du Canada, des peuples autochtones et des groupes ethnoculturels sous-représentés.
- Capacité accrue des réseaux d'archives à entreprendre des activités stratégiques et de développement.
- Capacité accrue des institutions d'archives de préserver le patrimoine documentaire du Canada.

## Risques liés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation

- Les principaux facteurs de risque concernant la fiabilité des partenariats et les capacités de gestion nécessaires au bon fonctionnement du programme selon les modalités et les conditions établies. Grâce à une communication claire des rôles, des responsabilités, des obligations de rendre compte et des attentes, les participants du PNDA sauront ce que l'on attend d'eux et qu'ils seront en mesure de gérer ces attentes.

## Musée du portrait du Canada

Le Musée du portrait du Canada continue d'élaborer et de mettre en œuvre sa programmation et son matériel didactique public pour les Canadiens et les Canadiennes. Le Musée du portrait du Canada accorde une grande importance à l'acquisition et à la commande de portraits qui reflètent le tissu social de plus en plus diversifié du Canada et à l'accessibilité de ceux-ci à des fins de consultation publique.

Le Musée du portrait du Canada espère se trouver un endroit permanent en 2008-2009 par l'entremise du processus de demande de propositions mis en œuvre par Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada. Une ville du Canada sera choisie pour accueillir les composantes d'exposition et de programmation publique du mandat du Musée du portrait.



Nous travaillerons avec le CCA en 2008-2009 en vue d'améliorer différentes facettes du programme, allant de sa prestation à l'adjudication et à l'obligation de rendre compte. Les priorités en fait de mesures à prendre seront déterminées dans le cadre d'une évaluation

Le Programme national de développement des archives (PNDA) est le seul programme d'aide financière de BAC. Il offre une aide financière à des archives canadiennes et à des organismes apparentés afin de les aider à accroître leur capacité à préserver et à rendre accessibles les documents d'archives uniques sur le Canada, les Canadiens et les Canadiennes. Conformément à notre engagement envers le Conseil du Trésor lorsque les modalités et les conditions du PNDA ont été examinées et renouvelées, nous avons travaillé en collaboration avec le Conseil canadien des archives (CCA) pour élaborer un plan de mesure du rendement qui assurera la consignation des résultats du programme.

## Poursuivre la mise en œuvre du Programme national de développement des archives

- Les risques liés aux bibliothèques fédérales dont il est question concernent l'ensemble du gouvernement et nécessitent une collaboration horizontale de la part de diverses institutions et à différents échelons du gouvernement pour que les résultats escomptés soient atteints. Une structure renouvelée et des communications claires sont les éléments essentiels d'une stratégie d'atténuation conçue pour atteindre le plus haut degré possible de compréhension des orientations futures proposées et de la nécessité que tous les partenaires agissent.

### Risques liés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation

- Une vision et un concept de bibliothèque électronique fédérale sont élaborés à des fins d'utilisation par les bibliothèques du gouvernement du Canada en 2009-2010.

### À long terme

- Former un groupe de travail (coprésidé avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) sur l'élaboration d'une approche normalisée à l'achat de matériel de référence électronique pour les preneurs de décisions du gouvernement du Canada.
- Créer pour assurer une approche concertée aux questions se rapportant aux bibliothèques fédérales en 2008-2009.
- Un secrétariat renouvelé à BAC pour la coordination des bibliothèques fédérales est

### À court terme

### Mesures du rendement :



## Un nouveau partenariat entre Bibliothèque et Archives Canada et les bibliothèques fédérales

La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada confère à BAC le mandat de coordonner les services des bibliothèques fédérales par l'entremise du Secrétariat de coordination des bibliothèques fédérales (SCBF). Afin de favoriser l'excellence dans les services des bibliothèques fédérales et de produire des résultats concrets et efficaces pour le gouvernement du Canada, BAC et la communauté des bibliothèques fédérales travaillent ensemble en vue de changer notre approche et de mettre l'accent sur un secrétariat renouvelé, des processus d'approvisionnement améliorés et la création d'une bibliothèque électronique pour le gouvernement du Canada.

- Afin de répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes incapables de lire les imprimés, l'ISBE complètera sur une stratégie de communication qui devrait les informer sur ce à quoi ils peuvent s'attendre.
- La participation de toutes les provinces et des territoires à cette initiative est très importante, tout comme l'atteinte d'un consensus au sein des parties prenantes. Pour ce faire, des efforts seront déployés pour que les parties intéressées soient mises au courant de ce qu'elles peuvent faire pour contribuer à cette stratégie nationale, ainsi que pour s'assurer de leur soutien et de leur participation active.
- L'évolution des technologies pour les personnes incapables de lire les imprimés aura une incidence importante sur l'ISBE. Cette évolution sera surveillée étroitement afin d'assurer la meilleure fonctionnalité possible et un bon contrôle des coûts.

### Risques liés à la mise en œuvre et stratégie d'atténuation

- Une stratégie nationale avec des coûts précis et échelonnables a été élaborée et les principales parties intéressées appuient cette stratégie.
- Des normes de services de bibliothèque ont été établies et adoptées, et leur mise en application a débuté dans les bibliothèques.
- Un portail Internet a été créé et lancé afin de faciliter l'accès à des documents sous formes multiples et la distribution de ceux-ci.
- Un centre d'information électronique a été créé, et les participants en apprécient la valeur.
- Le temps moyen entre la demande de matériel et la production de celui-ci sous différentes formes a diminué.

À long terme



## Mesures du rendement :

### À court terme

- En 2008-2009, BAC améliorera l'accès à ses collections d'intérêt généalogique en ayant recours à des partenariats avec les secteurs privé, public et non gouvernemental en vue de mener des activités de numérisation, d'indexation nominative et de promotion. Il amorcera également le processus d'élaboration d'une nouvelle programmation axée sur la généalogie en collaboration avec le secteur bénévole.

### À long terme

- Plus grande connaissance et utilisation des collections de BAC grâce au site Web et à d'autres moyens.

### *Initiative de services de bibliothèque équitables (ISBE)*

En octobre 2007, la ministre du Patrimoine canadien a annoncé que BAC recevrait trois millions de dollars sur une période de trois ans pour mettre en œuvre une stratégie nationale de partenariats, d'activités et de services en vue de répondre aux besoins à long terme des Canadiens et des Canadiennes incapables de lire les imprimés en matière d'accès à l'information et à la bibliothèque. En 2008-2009, l'ISBE amorcera le processus de coordination des activités initiales comme l'établissement de partenariats, d'amélioration des voies pour diffuser l'information, de l'élaboration de normes de services de bibliothèque et de renforcement des liens entre les éditeurs et les producteurs de documents sous différents formats. Nous entreprendrons la conception d'une stratégie nationale, en plus de sensibiliser le public à la nécessité d'offrir des services de bibliothèque équitables aux Canadiens et aux Canadiennes qui ne sont pas en mesure de lire les imprimés.

## Mesures du rendement :

### À court terme

- Des partenariats efficaces et des ententes de travail sont en place.
- Le Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiens et les Canadiennes incapables de lire les imprimés a été ravivé.
- Le public est beaucoup plus conscient de la nécessité d'offrir des services de bibliothèque équitables.
- Les Canadiens et les Canadiennes incapables de lire les imprimés ont l'assurance que le gouvernement s'est engagé à prendre les mesures qui s'imposent pour qu'ils puissent bénéficier de services de bibliothèque équitables.



Nous sommes à élaborer un plan de programme stratégique qui guidera la programmation pour les trois à cinq prochaines années. Tandis que nous continuerons d'offrir ou d'appuyer les programmes offerts dans nos établissements de la région de la capitale nationale, nous utiliserons également notre présence croissante sur le Web pour apporter la programmation de BAC aux Canadiens et aux Canadiennes de partout au pays, le plus souvent en offrant des outils et un accès aux ressources de BAC que des partenaires peuvent facilement utiliser. Ce plan est conforme aux choix stratégiques 1, 2 et 4, à savoir qu'il fait appel aux technologies numériques, qu'il assurera un accès aux Canadiens et aux Canadiennes de partout au pays et qu'il est fondé sur des ententes de collaboration.

## **Mesures du rendement :**

### **À court terme**

- Plan de programme stratégique 2008-2009 à 2010-2011.

### **À long terme**

- Les Canadiens et les Canadiennes sont mieux informés au sujet de leur patrimoine.

### *Stratégie de la généalogie de BAC*

La Stratégie de la généalogie de BAC a pour but de mieux faire connaître le patrimoine documentaire canadien et de le rendre plus accessible en misant sur l'intérêt croissant des Canadiens et des Canadiennes dans l'histoire des familles. En 2008-2009, BAC améliorera l'accès à ses collections d'intérêt généalogique en ayant recours à des partenariats avec les secteurs privé, public et non gouvernemental en vue de mener des activités de numérisation, d'indexation nominative et de promotion. Il amorcera également le processus d'élaboration d'une nouvelle programmation axée sur la généalogie.

Il en résultera une meilleure connaissance et une plus grande utilisation des collections de BAC, qui se manifesteront dans une augmentation de 10 p. 100 des pages visitées sur le site Web du Centre canadien de généalogie (CCG) d'ici la fin de 2008-2009, et de 40 p. 100 d'ici 2012.

Les facteurs de risque comprennent la disponibilité des ressources humaines et financières pour gérer les partenariats et développer le site Web du CCG.



## À long terme

- Répondre rapidement et efficacement aux demandes de renseignements sur le gouvernement.
- Gérer la croissance escomptée dans la demande pour les services de BAC résultant des modifications de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

- Réceptivité continue aux demandes de renseignements en vertu des lois pertinentes afin de maintenir un standard de service qui mérite la cote « A »

### *Le Conseil consultatif sur les services de BAC*

Conformément à notre engagement au choix stratégique 5, soit d'incorporer des résultats de recherches et d'évaluations de citoyens et de clients dans notre processus décisionnel, nous avons institué le **Conseil consultatif sur les services de BAC**, composé de membres représentant des groupes d'utilisateurs et des parties intéressées à l'échelle nationale. Ce conseil a été créé en réponse aux commentaires et aux préoccupations de clients concernant les changements que nous avons apportés à nos services, tels qu'à nos heures de service, afin de répondre à notre besoin de réaffecter des ressources en fonction de priorités grandissantes. Son rôle est de prendre en considération toutes les questions directement liées à l'aspect service du mandat de BAC, et nous espérons qu'il contribuera à l'établissement de partenariats constructifs avec les principaux clients et parties intéressées.

Nous avons également l'intention de procéder à des consultations publiques régulières. Les commentaires seront recueillis en personne, au moyen d'Internet, par la poste et au téléphone. Tous les Canadiens et les Canadiennes, peu importe où ils se trouvent et quel que soit leur intérêt dans la collection de BAC, auront l'occasion de donner leur opinion quant à savoir comment BAC peut s'assurer d'offrir les meilleurs services possibles dans le cadre de son mandat. Un site Web de consultation sera créé et contiendra de l'information sur les efforts et les progrès du Conseil consultatif sur les services, ainsi que des nouvelles et des avis au sujet des modifications proposées aux services, des nouveaux services que nous prévoyons offrir, des améliorations que nous apportons aux services existants et de toute question d'intérêt pour les utilisateurs.

## Mesures du rendement : À court terme

- Créer des outils pour déterminer la mesure dans laquelle les services de BAC sont conçus en fonction des besoins, des attentes et des capacités des citoyens et des clients, et pour répondre aux commentaires des citoyens et des clients.

## À long terme

- Disposer de renseignements justes afin d'éclairer les choix de BAC en matière de service.



## Mesures du rendement : À court terme

- Mettre en application un nouveau logiciel qui nous aidera dans la gestion et la prestation de nos services liés à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels.

En notre qualité d'organisme chargé de détenir les documents du gouvernement du Canada qui ont une valeur archivistique, nous répondons chaque année à un grand nombre de demandes de renseignements sur le gouvernement en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Cette charge de travail s'accroîtra avec les modifications de la *Loi fédérale sur la responsabilité* qui visent à assujettir un plus grand nombre d'institutions fédérales aux exigences de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Par conséquent, nous continuerons d'apporter des changements à la gestion et à la prestation de nos services liés à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, en puisant dans les recommandations d'un groupe consultatif gouvernemental sur les services Internet. Les changements qui ont été apportés jusqu'ici nous ont valu la cote « A » dans le rapport annuel du Commissaire à l'information, et nous avons l'intention de conserver cette note.

Comme l'indique le choix stratégique 2, BAC est déterminé à donner accès au patrimoine documentaire du Canada à tous les Canadiens et les Canadiennes, peu importe où ils vivent. Pour ce faire, nous cherchons à établir un juste équilibre dans nos mécanismes de prestation des services afin de répondre aux besoins et aux attentes d'un éventail toujours plus varié d'utilisateurs, ce qui signifie que nous devons offrir des services sur les lieux aux établissements de BAC dans la région de la capitale nationale et utiliser des outils en ligne afin d'assurer aux Canadiens et aux Canadiennes d'ailleurs un accès à notre collection. Il y aura un certain nombre d'initiatives importantes se rapportant à ce domaine d'activité au cours de l'année 2008-2009 et des années suivantes.

## Favoriser l'accès des clients à notre collection

- Exposition sur le Traité de Paris : avec la National Archives and Records Administration des États-Unis à Washington.
- Gabrielle Roy, en partenariat avec la Bibliothèque Gabrielle-Roy de Québec.

Notre **programme d'exposition** est également important et compte de nombreux partenaires comme :

Ces initiatives feront fond sur nos activités courantes. Bon nombre d'entre elles viennent en appui aux programmes culturels offerts dans la région de la capitale nationale qui font grande utilisation des services publics de BAC, tels que le Festival des écrivains d'Ottawa, le Festival international de jazz d'Ottawa, le Festival des conteurs d'Ottawa et les événements liés aux célébrations du mois de l'histoire des Noirs et du mois du patrimoine asiatique à Ottawa.



# Activité de programme n° 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation

## Ressources financières

2008-2009	68 163,0\$	32 867,0\$	31 008,0\$
2009-2010			
2010-2011			

## Ressources humaines

2008-2009	342 ÉTP	342 ÉTP	342 ÉTP
2009-2010			
2010-2011			

**Description de l'activité de programme :** Tous les documents qui font partie de la collection de BAC sont acquis dans le but de desservir les clients ayant un intérêt pour le Canada. BAC fournit à une clientèle diversifiée des services de renseignements comprenant la consultation, la recherche et le prêt, ainsi que plusieurs autres mécanismes pour faciliter l'accès à notre patrimoine documentaire. Également, nous sommes à élaborer le Programme du Musée du portait du Canada, et nous encourageons et organiserons d'autres programmes, tels que des expositions, des publications et des représentations afin de promouvoir et d'interpréter notre patrimoine documentaire. Par ailleurs, BAC fournit des services de ressources en information et en normes, tels que le catalogue national, et soutient les infrastructures nécessaires pour assurer l'accessibilité du patrimoine documentaire aux personnes intéressées au Canada.

## Mesures essentielles à l'appui des choix stratégiques

Les initiatives liées à cette activité de programme sont indispensables à l'avancement du choix stratégique 1, étant donné que les processus et les outils fondés sur la technologie numérique sont essentiels à la prestation des services actuels. L'utilisation de moyens numériques pour prendre contact avec les Canadiens et les Canadiennes est essentielle à l'avancement du choix stratégique 2, lequel veut que notre organisme rende la collection et son expertise plus accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes de l'extérieur de la région de la capitale nationale. De plus, nous utiliserons des ententes de collaboration en vue de remplir notre mandat, conformément au choix stratégique 4. Dans tous les travaux que nous effectuerons dans le cadre de cette activité de programme, nous tirerons parti des renseignements disponibles afin de nous acquitter de notre engagement relatif au choix stratégique 5, qui est d'incorporer des résultats de recherches et d'évaluations de citoyens et de clients dans notre processus décisionnel afin que nos programmes et nos services cadrent avec les intérêts et les préférences des Canadiens et des Canadiennes.



## Mesures du rendement : À court terme

- Mise en application du module AMICAN mentionné ci-dessus.

### *Numerisation à grande échelle*

Au cours des dernières années, BAC a fait appel à des partenaires externes et au financement du ministère du Patrimoine canadien pour numériser des articles de sa collection et créer des produits pour le Web. Nous avons décidé d'entreprendre un programme de numérisation interne à grande échelle afin de poursuivre dans ce sens, tout en mettant l'accent sur l'accès accru et en procédant à des réaffectations à l'interne de ressources à court terme.

## Mesures du rendement : À court terme

- Un plan de numérisation stratégique est mis en œuvre en vue de numériser un million d'images en 2008-2009.

### *Poursuivre les efforts pour développer les capacités relatives aux documents d'archives numériques*

L'engagement de BAC de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de tirer avantage des possibilités qu'il offre requiert un programme détaillé pour soutenir l'acquisition et la préservation du patrimoine documentaire numérique et l'accès à celui-ci. Nous avons entamé l'élaboration d'un programme sur les documents numériques qui permettra à BAC de faire l'acquisition de documents numériques du secteur privé et de remédier aux situations liées à l'accumulation d'acquisitions non traitées et aux procédures désuètes, ainsi qu'à d'autres situations qui posent un défi.

## Mesures du rendement : À court terme

- L'arriéré actuel de documents numériques, dont BAC a fait l'acquisition mais qui n'ont pas été traités, diminuera progressivement.
- Des conseils sur la gestion des documents numériques seront formulés et utilisés avec des donateurs éventuels.



## Mesures du rendement :

### À court terme

- Les acquisitions annuelles de publications électroniques devraient tripler de 3000 à 9000.
- Un bureau de services et de normes de dépôt numérique sera en place en mai 2008.
- Une politique et des lignes directrices de préservation des documents numériques seront en place d'ici septembre 2008.
- Un cadre de trousse d'outils numériques (normes et protocoles essentiels aux activités de préservation des documents numériques) sera établi d'ici août 2008.
- Un guide architectural de DNF traitera des questions de contenu et de fonctionnalité d'ici mai 2008.
- Plus de dépositaires, de ministères et de donateurs travailleront avec nous en procédant entre autres au dépôt légal de documents numériques.

### *Poursuivre le développement et la mise en œuvre d'AMICAN*

AMICAN est un système de gestion de l'information qui, entre autres choses, offre aux Canadiens et aux Canadiennes un point d'accès unique à la collection de BAC, et qui est de loin supérieur aux anciens systèmes qui étaient utilisés par nos deux organismes prédecesseurs. À ce titre, il est en quelque sorte tout aussi efficace pour la présente activité de programme et pour l'activité de programme 1.3, qui consiste à faire connaître le patrimoine documentaire et à le rendre accessible à des fins d'utilisation.

Amorcé en 2007-2008, le processus de développement d'AMICAN devrait se poursuivre jusqu'en 2009-2010. Nous avons déjà franchi d'importantes étapes, comme la mise au point d'une fonction de recherche fédérée, qui comprend une capacité de recherche sélective d'ancêtres pour les clients intéressés à la généalogie et la mise en œuvre d'un nouveau Système de gestion des fonds de renseignements (SGFR) à notre Centre de services régional d'Ottawa.

Nous prévoyons accomplir les tâches suivantes en 2008-2009 et en 2009-2010 :

- Créer et mettre en application de nouveaux éléments pour un système de circulation et de contrôle physique du matériel publié, un module pour les documents d'archives et un module de préservation du matériel publié.
- Poursuivre la mise en application du SGFR dans d'autres Centres de services régionaux et l'élaboration de modules de circulation et d'interface pour le client.
- Élaborer et mettre en œuvre des services en ligne comme l'inscription des clients pour une carte d'utilisateur et la commande en ligne de matériel pour la consultation.
- Poursuivre la mise au point de la recherche fédérée afin d'inclure des bases de données supplémentaires et la mise à jour du produit utilisé.
- Poursuivre la mise en œuvre d'un système de gestion des données sur les clients à BAC.
- Créer et mettre en œuvre un système intégré de bibliothèque (SIB) qui remplacera l'acquisition, le catalogage et le contrôle des publications en série actuels, en faisant appel à des ressources internes ou externes.



La plate-forme de chargement virtuel sera particulièrement utile pour mettre en application de façon efficace l'exigence de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* selon laquelle les éditeurs sont tenus de déposer leurs publications électroniques auprès de BAC. Elle servira de véhicule par lequel les éditeurs peuvent se conformer à cette exigence plus efficacement, peu importe le support ou le format de fichier et le mécanisme de transfert utilisé.

En 2008-2009, BAC continuera d'élaborer des normes, des politiques, des lignes directrices et du matériel de soutien qui concrétiseront le concept de dépôt numérique fiable au Canada. Nous irons également de l'avant avec le premier module de dépôt numérique fiable, la plate-forme de chargement virtuel, qui permettra aux éditeurs, aux créateurs, aux ministères et aux donateurs de transférer leurs publications et leurs documents électroniques, de même que d'autres biens numériques, à BAC. Cette plate-forme pourra compter sur une politique de préservation, une infrastructure technique ainsi que du matériel de soutien pour aider les utilisateurs à trouver et à utiliser ces ressources numériques.

Bibliothèque et Archives Canada est légalement tenu d'acquérir et de préserver une plus grande part du volume en pleine croissance d'articles du patrimoine documentaire numérique. Nous avons l'intention de nous acquitter de cette obligation en élaborant des services de dépôts numériques fiables (DNF). Ces dépôts offrent un cadre, des systèmes et des outils pour assurer un accès fiable et à long terme aux ressources numériques. Ils sont organisés d'une manière qui tient compte du caractère éphémère des articles numériques et des changements dans la technologie de l'information utilisée pour créer ceux-ci et y accéder. Le rôle de chef de file que nous avons joué pour appuyer la création d'un réseau de DNF au Canada et faire en sorte que chacun d'eux respecte des normes uniformes permettra à des bibliothèques, des archives, des musées et des institutions publiques de partout au Canada de recevoir et de gérer ces biens numériques et de les rendre facilement accessibles à tous les utilisateurs.

#### *Poursuivre le développement et la mise en œuvre du projet de dépôts numériques fiables*

- BAC sera en mesure de traiter les acquisitions numériques au moyen d'outils automatisés, comme la plate-forme de chargement virtuel, qui permettront un transfert plus rapide et plus efficace par BAC de ses nouvelles acquisitions.
- BAC complètera sur un système d'information de gestion complet avec lequel il pourra faire le suivi de tous les aspects de la gestion de la collection et favoriser l'accès automatique du public aux services.
- BAC numérise une proportion toujours croissante de sa collection afin d'améliorer l'accès du public à la collection et de répondre aux questions relatives à l'accès au matériel fragile et au matériel qui nécessite l'utilisation d'équipement obsolète.



La collection de BAC compte des centaines de milliers d'heures d'enregistrements audio, vidéo et cinématographiques. Plusieurs articles se trouvent sur des supports pour lesquels on ne fabrique plus d'équipement, et les pièces pour cet équipement se font de plus en plus rares. Ces articles doivent être copiés dans un nouveau format pour la préservation afin d'en assurer l'accessibilité. Afin que BAC puisse offrir des services rapides qui répondent aux besoins et aux attentes des clients, les parties les plus en demande de la collection sont copiées, mais pas nécessairement les articles les plus à risque. Par conséquent, nous avons l'intention d'élaborer un plan et une nouvelle technologie de migration qui nous permettront de préserver des copies sous la forme de fichiers électroniques. Cette stratégie accordera la priorité à la migration de documents sur divers supports, en tenant compte de leur obsolescence, de leur instabilité physique ou chimique, de leur valeur historique et de la disponibilité de l'équipement et de l'expertise nécessaires pour en faire l'écoute.

## Mesures du rendement : À court terme

- D'ici le 31 mars 2009, une stratégie de migration comportant des priorités établies sera en place à BAC pour le matériel audiovisuel ou qui dépend d'autres technologies.

## Collecte du patrimoine documentaire sous forme numérique

Traditionnellement, BAC a été en mesure de faire la collecte du patrimoine documentaire sous une grande variété de formes non numériques comme les imprimés, les bandes sonores, les films, les photos, les œuvres d'art, etc. Dans un monde où la majorité des ouvrages sont créés en format numérique, nous savons que nous devons être tout aussi aptes à recueillir le patrimoine documentaire numérique du Canada. En plus des approches stratégiques générales que nous avons décrites dans les principaux engagements précédents, nous entreprendrons une série d'initiatives qui comprendront l'introduction d'outils qui nous permettront d'accroître notre collection numérique.

## Mesures du rendement :

Les mesures du rendement à court terme sont notées sous chacun des éléments ci-dessous. Elles devraient se combiner les unes aux autres et se compléter pour mener aux mesures de rendement à long terme suivantes :

## À long terme

- Il existe au Canada un réseau de dépôts numériques fiables (DNF) fondé sur des normes, des politiques, des outils et une infrastructure pour recueillir, gérer et protéger le patrimoine documentaire numérique du Canada de manière sûre et efficace.



Bibliothèque et Archives Canada continuera d'assumer un rôle de chef de file et d'offrir des conseils d'experts et des services de coordination dans l'élaboration de normes nationales et internationales de description des ressources, qui sont essentielles à l'exploration des ressources, comme le *Ressources description et accès* et les *Règles pour la description des documents d'archives*.

## Mesures du rendement : À court terme

- Élaboration d'une stratégie d'exploration des ressources au cours de 2008-2009.
- Élaboration d'un plan pour le programme de réseaux nationaux de bases de données de BAC.

### *Stratégie sur le contenu de la collection de BAC*

Afin de préserver le patrimoine documentaire du Canada, BAC doit définir ce patrimoine et son rôle dans le contexte d'un réseau national d'institutions alliées et élaborer des stratégies pour la protection du patrimoine documentaire du Canada. La définition de notre stratégie sur le contenu de la collection sera un élément essentiel à cet effort. La stratégie, qui sera élaborée tout au long de 2008-2009 sous la forme d'un document de politique, contribuera à la prise de décisions éclairées sur ce que BAC conserve et pourquoi – et pourquoi il ne conserve pas d'autre matériel. Elle améliorera l'efficacité du programme en renforçant sa capacité à cerner les écarts et les chevauchements dans ses objectifs et ses pratiques de conservation.

## Mesures du rendement : À court terme

- D'ici avril 2008, les secteurs d'acquisition de BAC auront défini leurs priorités en matière d'acquisition jusqu'à 2010.



Bibliothèque et Archives Canada a réaffecté des ressources internes à l'appui de l'archivage des sites Web des gouvernements fédéral et provinciaux et des autorités électorales. Le processus pour chaque récolte de domaines Web du gouvernement du Canada prend cinq mois et, en moyenne, recueille une quantité d'information qui remplirait 2000 ensembles d'encyclopédies.

En 2008-2009, nous mettrons en œuvre une stratégie d'archivage de sites Web pour guider notre élargissement de cette récolte à d'autres domaines, ouvrant ainsi la voie à un nouveau programme d'archivage de sites Web qui débutera en 2009-2010. Cette stratégie établira les paramètres que nous utiliserons pour choisir les sites que nous archiverons, en fonction de lignes directrices claires de sélection et de préservation. Elle comprendra des approches pour traiter les questions d'accès et de droits d'auteur liées aux contenus ne faisant pas partie du domaine public.

## Mesures du rendement : À court terme

- Une stratégie de collecte des sites Web est en place avec toutes les lignes directrices opérationnelles nécessaires.
- Les processus pour traiter les questions d'accès et de droits d'auteur sont en place. Des objectifs sont établis concernant le nombre et le type de sites Web à archiver.

### *Elaborer et mettre en œuvre une stratégie d'exploration des ressources*

En plus de recueillir et de préserver le patrimoine documentaire du Canada, BAC est chargé d'organiser et de faire connaître ce patrimoine et de faciliter l'accès à celui-ci. L'exploration des ressources s'entend de la série de processus et d'outils qu'utilisent les clients de BAC pour localiser, extraire et utiliser des pièces de notre collection. Le cadre de métadonnées de BAC pour l'exploration des ressources constitue un cadre de politique pour la création et la gestion des métadonnées servant à l'exploration des ressources. En 2008-2009, nous élaborerons une stratégie d'exploration des ressources afin d'aligner et d'orienter notre description des ressources et les activités connexes, qui seront ensuite mises à l'essai dans le cadre de projets pilotes, qui comprendront :

- L'indexation intégrée des sujets d'ouvrages publiés et non publiés.
- La mise en correspondance des documents de base de données de BAC avec les sites ou les pages Web externes.
- L'acquisition de métadonnées décrivant les fonds documentaires de BAC auprès de clients et d'intervenants.
- L'analyse sémantique des ressources Web.

Nous prévoyons également revoir notre programme de réseaux nationaux de bases de données afin d'apporter les améliorations nécessaires aux composantes telles que le Catalogue collectif national et Archives Canada, ce qui devrait se faire sur une période de mise en œuvre de 3 à 5 ans.



## Mesures du rendement :

Les mesures du rendement à court terme sont notées sous chaque élément ci-dessous. Elles devraient se combiner les unes aux autres et se compléter pour mener aux mesures de rendement à long terme suivantes.

### À long terme

- BAC et ses partenaires acquièrent, gèrent et protègent continuellement et efficacement le patrimoine documentaire numérique du Canada.
- BAC constitue sa collection d'une façon intégrée et en conformité avec les priorités institutionnelles globales, dont celle de refléter l'expérience canadienne.
- Des approches modernisées à la description et à l'exploration des ressources, qui comprennent des normes nationales de description des ressources, seront utilisées par BAC ainsi que par la majorité des institutions du savoir du Canada.
- Les Canadiens et les Canadiennes auront un meilleur accès à une plus grande partie des ressources du patrimoine documentaire canadien grâce à des réseaux de bases de données d'exploration des ressources et des outils de recherche nationaux améliorés.
- La priorité sera accordée à la préservation des parties de la collection réputées comme étant les plus à risque, notamment en raison du support sur lequel elles se trouvent.
- Un programme stratégique à grande échelle de numérisation à BAC et ailleurs permet un accès accru au patrimoine documentaire du Canada, peu importe le support d'origine, et une utilisation d'approches de descriptions uniformes des ressources pour nos fonds documentaires

### *Elaboration d'une stratégie canadienne d'information numérique*

Bibliothèque et Archives Canada a adopté un processus pour créer une stratégie pancanadienne de renforcement de la capacité du Canada de produire des ressources de haute qualité d'information numérique, de numériser les parties clés de ses richesses documentaires qui ne sont pas actuellement sous forme numérique (p. ex. imprimés, enregistrements sonores et vidéos), et de préserver pour un usage ultérieur l'information produite sous forme numérique. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec des partenaires comme des bibliothèques, des archives, des musées, des centres de données, des éditeurs, des producteurs, des distributeurs, des organismes de protection des droits et des universités, parce que tous les partenaires joueront des rôles complémentaires dans une stratégie nationale de production, de préservation et d'accès relative à l'information numérique fondée sur une approche coopérative et décentralisée.

## Mesures du rendement : À court terme

- Une stratégie pour la numérisation et la préservation du patrimoine documentaire du Canada est en place.
- Des partenariats sont en place.



Elaboration des stratégies pour la préservation du patrimoine documentaire

Les cadres sous-jacents étant en place pour guider les choix et les efforts de BAC, nous devons maintenant déterminer les domaines dans lesquels il nous faudra mieux définir nos besoins opérationnels et améliorer la gestion de notre collection. Dans bien des cas, nous avons entrepris ou nous prévoyons entreprendre des projets pilotes pour faire l'essai d'approches qui, selon nous, accroîtront notre capacité de gérer tous les aspects de la gestion des archives dans un environnement de plus en plus numérique.

Risques liés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation

- La contribution et l'engagement de différents partenaires seront essentiels au succès des différentes initiatives décrites dans le cadre de cette activité de programme. Dans bien des cas, ces partenaires devront y consacrer une partie de leurs propres fonds. BAC continuera de procéder à des consultations à grande échelle afin de s'assurer que les intérêts d'autres partenaires sont pris en compte et que ces derniers puissent voir et démontrer la valeur incontestable de ces initiatives pour leurs propres opérations.
- Les questions relatives au financement seront très importantes, étant donné que bon nombre des initiatives ne sont financées que partiellement ou qu'en vertu d'ententes de financement à court terme. Les fonds seront affectés aux domaines qui auront la plus grande incidence possible et qui offriront les meilleures possibilités stratégiques d'atteindre les objectifs de BAC et de ses partenaires. BAC surveillera de près les dépenses qui seront faites afin de s'assurer que les résultats escomptés sont en voie d'être obtenus, compte tenu des fonds disponibles.
- Les transferts de fonds réservés aux engagements existants vers des activités nouvelles ou complémentaires devront être gérés afin de minimiser les effets négatifs que ceux-ci pourraient avoir sur les engagements courants ou prévus.
- Les capacités techniques et technologiques devront être en place pour soutenir les niveaux prévus de saisie et de gestion de l'information numérique, de même que les plans d'envergure visant à numériser des maintenant l'information se trouvant sur d'autres supports. Toutefois, une attention continue devra être accordée à cette initiative en raison de l'évolution rapide des technologies.
- Les ressources humaines au sein de BAC sont un autre point à prendre en compte en matière de capacité. Dans bien des cas, les initiatives nécessitent des ensembles de compétences qui peuvent différer de celles que possède traditionnellement le personnel de BAC qui est le plus susceptible d'y participer. L'organisme devra donc s'assurer de mettre en place l'infrastructure d'apprentissage nécessaire afin que le personnel dispose des compétences et des connaissances requises.



## Mesures essentielles au soutien des choix stratégiques

d'assurer que les attentes concernant l'accès et le temps de délai répondent aux besoins des Canadiens. Dès que les documents sont intégrés à la collection de BAC, ils sont gérés de façon à en assurer la préservation à long terme et l'accessibilité par le biais de directives, de procédures et de programmes variés, tels que l'entreposage, la conservation, la restauration et la reproduction. Afin de remplir son rôle en tant que dépositaire permanent pour les documents et publications du gouvernement, Bibliothèque et Archives Canada établit des partenariats avec d'autres institutions fédérales pour assurer le transfert des documents gouvernementaux à valeur archivistique et historique. BAC prodigue ses conseils aux institutions fédérales leur permettant ainsi de remplir leurs obligations décrites sous les articles 12 et 13 de la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada.

Cette activité de programme est maintenant grandement conditionnée par les engagements inhérents au choix stratégique 1, qui visent à faire en sorte que BAC devienne une institution du savoir qui bénéficie de l'environnement d'information numérique. Elle est également conditionnée par le besoin de constituer et de protéger une collection que nous voulons pertinente pour tous les Canadiens et les Canadiennes dans un pays de grande diversité. Au cours des dernières années, BAC a commencé à explorer des approches proactives qui lui permettront de constituer sa collection et d'établir ses priorités en ce qui concerne la protection de cette collection.

En pratique, cet exercice a exigé la création de cadres stratégiques comme le cadre de développement de la collection (<http://www.collectionscanada.gc.ca/collection/024/index-f.html>), qui régit nos choix en matière d'acquisition. Il est également appuyé par un cadre stratégique pour la création et la gestion des métadonnées aux fins d'exploration des ressources (<http://www.collectionscanada.gc.ca/normes-de-catalogage/040006-2221-f.html>) qui vise les principes fondamentaux par lesquels des publications et les enregistrements sont décrits pour l'accès et l'usage par les Canadiens.

Deux des principaux objectifs que s'est donnés BAC pour les années à venir, en commençant en 2008-2009, sont le développement des stratégies relatives à la préservation et à l'acquisition du patrimoine documentaire numérique. Ces deux objectifs contribueront à la gestion de notre collection en conformité avec les possibilités et les avantages qu'offre l'environnement de l'information numérique et, de façon plus générale, assureront l'accès à une collection pertinente pour les Canadiens, les Canadiennes et les personnes du monde entier qui s'intéressent au patrimoine documentaire du Canada. Tous deux miseront sur nos partenariats grandissants avec d'autres organisations qui partagent notre engagement à préserver le patrimoine documentaire du Canada.



**Description de l'activité de programme :** Bâtit une ressource nationale de documentation couvrant tous les domaines d'étude du Canada est fondamental au mandat de Bibliothèque et Archives Canada. La collection de Bibliothèque et Archives Canada comprend des documents publiés et non publiés sur une variété de supports et est acquise par l'entremise du dépôt légal, d'ententes avec les institutions gouvernementales et de documents privés reçus par achat ou par don. Pour accéder au contenu des collections, celles-ci doivent être décrites. La description peut se faire sous des formats variés et fournit différents niveaux d'accès qui sont régis par un code accepté de pratiques nationales et internationales. Également, les fonds sont décrits afin

2008-2009	628 ETP	628 ETP	628 ETP
2009-2010			
2010-2011			

### Ressources humaines

2008-2009	95 554,0\$	68 600,0\$	59 917,0\$
2009-2010			
2010-2011			

### Ressources financières

qui présente un intérêt pour le Canada

## Activité de programme n° 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire

### À long terme

- Les ministères et organismes sauront quels documents sont susceptibles d'avoir une valeur archivistique et n'enverront que ceux-ci à BAC.
- Les fonds documentaires de BAC se limiteront aux documents ayant une valeur administrative.
- Les documents d'archives transférés à BAC seront plus accessibles, en conformité avec les normes de service établies.

### À court terme

### Mesures du rendement :

- Poursuivre l'initiative ouvrir la voie vers un plus grand accès (*Clearing the Path*), qui mènera à une réduction des demandes de stockage auprès de BAC et qui guidera l'élaboration de nouvelles autorisations de disposer de documents, de guides d'application et de conseils futurs destinés au gouvernement du Canada.
- Entreprendre la mise en œuvre du plan d'action sur l'accessibilité.



## Mesures du rendement :

### À court terme

- Mise en œuvre du plan d'action du NMS.

### À long terme

- La mise en œuvre du plan d'action aura été menée à terme d'ici 2012.

## Aller de l'avant avec l'initiative d'accessibilité

Au fil du temps, Bibliothèque et Archives Canada a reçu un important volume de documents des ministères et organismes fédéraux. De toute évidence, ces documents n'ont pas tous une valeur administrative qui mériterait l'attention. La sélection des documents qui n'ont pas de valeur administrative et qui peuvent être détruits réduirait les coûts de stockage et d'administration des documents actuellement détenus et permettrait aux ministères de mieux déterminer quels documents ils doivent conserver ou détruire en vertu de l'autorisation de disposer de documents décrite plus haut dans la présente section, simplifiant ainsi la tâche de conservation de BAC.

Un groupe de travail sur l'accessibilité a analysé les questions concernant l'accessibilité des documents du gouvernement. Le groupe a proposé un plan d'action triennal en vue de produire de meilleures descriptions des documents gouvernementaux, de favoriser la numérisation des documents, de réduire les exigences liées aux situations d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, et de réduire les exigences de BAC en matière de stockage, de circulation et de préservation.

Nous ferons un important pas en avant avec notre initiative ouvrir la voie vers un plus grand accès (*Clearing the Path*), qui utilisera une approche ciblée pour localiser puis éliminer les documents gouvernementaux qui n'ont pas de valeur archivistique ce qui, par le fait même, permettra de fournir des renseignements plus clairs sur le reste des documents d'archives. Cette initiative visera huit institutions gouvernementales responsables de 66 p. 100 des transferts de documents à BAC.

Avec le temps, nous espérons que notre plan d'action sur l'accessibilité mènera à une amélioration des mécanismes de BAC et des institutions fédérales en matière d'acquisition et de description des documents, sous toutes leurs formes, afin de les rendre plus accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes. Nous mesurerons le succès de cette initiative en fonction des améliorations qui auront été apportées au déroulement des opérations, au contrôle intellectuel ainsi qu'aux services aux clients du gouvernement du Canada et au public canadien.



## Projets d'évaluation pour améliorer la gestion des documents du gouvernement

En raison de l'ampleur des changements prévus en vertu du régime de gestion des documents, une série de projets d'évaluation ont été élaborés pour vérifier les hypothèses, voire prouver les concepts, qui sous-tendent les améliorations proposées à la gestion des documents. Ces projets visent à faire l'essai de nouveaux moyens de simplifier les processus, de relever les processus efficaces, de réduire les risques associés aux documents dans l'ensemble du gouvernement et ayant trait à des questions comme des litiges et la sécurité, et de composer avec les pressions qu'entraînent les coûts de la gestion des documents.

Les situations liées à la gestion des documents diffèrent grandement dans l'ensemble du gouvernement et le nouveau régime de gestion des documents projeté devra refléter cette réalité. Par conséquent, les projets qui connaîtront du succès à leur début seront souvent mis en application dans différents autres ministères et organismes jusqu'à ce que nous puissions relever les résultats qui seront applicables à l'échelle du gouvernement. Ces projets nous donneront également une idée claire du financement qui sera nécessaire pour mettre en œuvre le nouveau régime de gestion des documents et des questions liées à la mise en œuvre sur lesquelles il faudra se pencher.

### Mesures du rendement : À court terme

- Résultats du projet d'évaluation et analyse des conclusions, avec les leçons et les pratiques exemplaires qui en auront été tirées.
- Elaboration d'un plan pour la mise en œuvre complète du nouveau régime de gestion des documents, en fonction des résultats du projet d'évaluation.

### À long terme

- Pourcentage des institutions qui utilisent les outils de BAC en vertu du nouveau régime de gestion des documents.

## Mise en œuvre du nouveau modèle de stockage (NMS) des documents du gouvernement

En 2005-2006, nous avons entrepris notre projet de nouveau modèle de stockage. Nous espérons mettre au point ce modèle et son plan d'action associé, et le mettre en œuvre en 2008-2009. Il devrait permettre un stockage sûr, accessible et économique de tous les types de documents du gouvernement du Canada qui ont une valeur administrative dans les conditions environnementales appropriées. Le fait de ne stocker que les documents qui ont une valeur administrative nous permettra de remplir notre engagement, soit de générer des économies dans l'ensemble du gouvernement grâce à un entreposage plus efficace et plus économique des documents.



## **Poursuivre l'élaboration du programme sur les documents du gouvernement et les ententes de disposition des documents avec les institutions fédérales**

BAC est tenu de travailler avec différents clients et partenaires du gouvernement sur les questions se rapportant à l'archivage et à la gestion des documents. Il lui faudra continuer ainsi pour régler certains dossiers pressants, comme les négociations sur les autorisations de disposer de documents avec les ministères et les organismes fédéraux, autorisations qui régissent le transfert des documents de valeur historique ou archivistique à BAC. L'allure des négociations est habituellement dictée par les besoins des ministères et des organismes partenaires, sur lesquels BAC a peu de contrôle.

Pour contribuer aux choix stratégiques de BAC en matière de gestion des documents, notre première priorité devra consister à obtenir l'appui de ministères et d'organismes partenaires à l'égard des solutions nouvelles et innovatrices que nous avons créées et que nous prévoyons mettre en œuvre en vertu du régime de réglementation en cours d'élaboration. Plus particulièrement, nous avons l'intention d'entreprendre la mise en application d'une norme et d'un outil de pouvoir de délégation qui refléteront ce nouveau régime. Afin d'obtenir l'appui des institutions fédérales à l'égard des importants changements qui devront être apportés pour gérer plus efficacement les documents, nous avons l'intention de mettre en œuvre une stratégie de communication. Les progrès qui auront été accomplis pour s'acquitter d'autres engagements issus de cette activité de programme contribueront également à cet effort.

### **Mesures du rendement :**

#### **À court terme**

- Nombre d'autorisations de disposer de documents accordées.
- Progrès réalisés dans la mise en œuvre du nouveau régime de gestion des documents (y compris les normes et les délégations de pouvoirs).

#### **À long terme**

- Nombre de ministères et d'organismes qui mettent en œuvre le nouveau régime de gestion des documents.
- Temps requis pour octroyer une autorisation de disposer de documents.
- Pourcentage des ministères satisfaits des produits et des activités clés du régime de gestion des documents.



**Risques associés à la mise en œuvre et stratégies d'atténuation**

- Le soutien actif des ministères et organismes fédéraux qui devront apporter d'importants changements dans leurs propres pratiques de gestion des documents présente un risque critique. BAC entreprendra des stratégies de communication afin de clarifier les avantages du nouveau régime et d'obtenir du soutien en participant à des projets visant à mettre à l'essai les améliorations apportées à la gestion des documents. BAC prévoit également obtenir un soutien continu de la part des sous-ministres et des organismes centraux.
- Il faudra compter sur le financement de BAC, de ministères et d'organismes pour assurer la mise en œuvre des projets et des changements concernant la gestion des documents. La clarification des avantages qui seront obtenus devrait faciliter l'accès aux fonds nécessaires.
- Il sera important de développer les capacités, notamment en ce qui concerne les compétences du personnel, afin d'appuyer des projets particuliers qui visent à mettre à l'essai des éléments du nouveau régime de gestion des documents et de mettre en œuvre les importants changements prévus. Ce développement se fera par le biais d'activités continues de formation et de sensibilisation.

Par la suite, un groupe de travail de sous-ministres adjoints (SMA) sur la gestion des documents a formulé des recommandations quant à la conception du programme global de changement de la gestion des documents. Le but est de clarifier et de mettre en œuvre un nouveau régime de réglementation de la gestion des documents au gouvernement du Canada qui répondrait aux questions relatives au risque, à la capacité, aux documents patrimoniaux et aux documents électroniques. Ce nouveau régime aura des répercussions considérables sur les ministères et organismes fédéraux ainsi que sur BAC.

BAC a cerné quatre domaines qui mériteront une attention particulière en 2008-2009 et ultérieurement, et qui contribueront à l'avancement de ce nouveau régime.



# Activité de programme n° 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue

2008-2009	11 954,0\$
2009-2010	13 302,0\$
2010-2011	13 626,0\$

Ressources financières

2008-2009	173 ETP
2009-2010	173 ETP
2010-2011	173 ETP

Ressources humaines

**Description de l'activité de programme :** Par l'entremise des autorisations de la disposition des documents, de ses avis, conseils et outils sur le développement de la gestion de sauvegarde des documents, et des Centres de services régionaux, BAC permet et facilite la gestion de l'information au sein de l'administration fédérale et veille à ce que les documents à valeur archivistique et historique soient bien identifiés et préservés de façon adéquate.

## Mesures essentielles à l'appui des choix stratégiques

Cette activité de programme correspond plus particulièrement au choix stratégique 3, qui vise à renforcer le rôle de BAC dans la gestion de l'information du gouvernement du Canada en favorisant l'amélioration de la gestion des documents dans l'ensemble du gouvernement. Elle répond à la réalité actuelle dans laquelle les organismes fédéraux produisent d'énormes quantités de documents administratifs mais sont aux prises avec des défis de taille pour gérer les documents qui ont une valeur opérationnelle courante. Ces défis signifient, par exemple, que trop de renseignements n'ayant pas de valeur opérationnelle sont stockés, ce qui engage des coûts considérables, et qu'il peut être difficile de retrouver des documents rapidement lorsqu'on en a besoin, comme dans le cas des demandes d'accès à l'information.

C'est pourquoi les améliorations dans la gestion des documents gouvernementaux constituent une priorité pour l'accroissement de la responsabilisation dans l'ensemble du gouvernement du Canada. En 2006, nous avons introduit un processus avec le Bureau du Conseil privé en vue de tenir des tables rondes de sous-ministres (SM) sur la gestion des documents et de l'information du gouvernement. Ces tables rondes ont été coprésidées par le Bibliothécaire et Archiviste du Canada et le dirigeant principal de l'information du gouvernement. Les sous-ministres ont convenu que le gouvernement du Canada devait s'attaquer de front aux problèmes de gestion des documents et ont demandé à BAC, en collaboration avec d'autres ministères et organismes, de prendre la tête de l'élaboration d'un programme de changement qui appuierait les dirigeants du gouvernement dans leurs efforts en vue de favoriser une administration publique efficace à l'échelle nationale, notamment en redonnant à la gestion des documents le statut de valeur essentielle de la fonction publique.



## Notre résultat stratégique

### 1.0 Les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Depuis l'exercice 2006-2007, Bibliothèque et Archives Canada se concentre sur la planification et la présentation de rapports au Parlement et aux organismes centraux du gouvernement du Canada, en définissant un résultat stratégique unique.

Dans le cadre de ce résultat stratégique, BAC a cerné quatre activités de programmes qui comprennent la gamme d'activités prévues dans le mandat défini par le Parlement et fondé sur la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*. Chacune de ces activités est décrite dans les pages suivantes. Les trois activités de programme visant les services aux Canadiens, aux Canadiennes et aux organismes du gouvernement du Canada sont décrites dans les pages suivantes. Chacune de ces descriptions porte sur les principales initiatives qui ont contribué à l'avancement des cinq choix stratégiques. La quatrième activité de programme sur les services Internes est décrite à la section IV du présent rapport.

#### Mesure du rendement à BAC

La création du plan d'activités 2007-2010 de BAC a donné lieu, entre autres, à une réévaluation courante de la mesure du rendement au sein de l'organisme.

Les mesures du rendement en cours d'élaboration devront refléter les orientations établies dans les choix stratégiques, en plus de cadrer avec l'architecture des activités de programme de BAC. Par conséquent, de nombreuses mesures dans le présent RPP ne comportent pas encore d'objectifs quantitatifs et qualitatifs bien définis relativement aux niveaux de base établis.



## **SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**



## La Stratégie canadienne sur l'information numérique et le Projet Canada

Chaque jour, des Canadiens et des Canadiennes, des entreprises, des gouvernements et des organisations sans but lucratif du Canada créent, utilisent et stockent d'énormes quantités de documents électroniques de tout genre. En 2006, la quantité d'information numérique créée, saisie et copiée était environ trois millions de fois plus grande que la quantité d'information contenue dans tous les livres écrits.

La préservation des actifs et du contenu numériques représente un défi de taille pour les institutions et les organismes de partout dans le monde. D'énormes quantités d'information numérique ont déjà été perdues pour toujours. La Stratégie canadienne sur l'information numérique, créée par BAC grâce à des consultations avec un large éventail de partenaires et décrite plus loin dans le présent RPP, reconnaît le besoin de préserver le patrimoine documentaire du Canada, qu'il soit numérique ou sous toute autre forme, au moyen d'outils numériques.

Le Projet Canada, un projet de numérisation de grande envergure qui est actuellement en cours et dont la forme est sur le point de se préciser, répond à ce besoin grâce à un partenariat d'organisations universitaires, publiques, privées et sans but lucratif. Son objectif est de numériser et de préserver le patrimoine documentaire du Canada et de le rendre accessible en ligne dans les deux langues officielles. Son organisation serait fondée sur des principes de collaboration ouverte, tout en respectant les droits d'auteur. Il refléterait la dualité linguistique et la diversité culturelle du Canada, et assurerait un accès à long terme aux générations à venir en vertu de normes internationales de préservation des documents numériques.

La collecte d'information numérique et la numérisation de l'information contenue actuellement dans les livres, d'autre matériel publié, de photos, d'œuvres d'art, de films, d'enregistrements sonores et d'autres moyens d'expression de nature documentaire nécessiteraient un effort concerté de plusieurs partenaires de partout au Canada, de même qu'une infrastructure pour recevoir les biens, les organiser et les rendre accessibles aux usagers du Canada et du monde entier, le tout étant décrit dans le présent RPP sous la forme d'initiatives comme la création de dépôts numériques fiables (DNF) et la mise en œuvre d'une plate-forme de chargement virtuel, offrant ainsi de nouvelles possibilités de marché et de recherche pour les Canadiens et les Canadiennes.

En 2008-2009, BAC prévoit compléter la Stratégie canadienne sur l'information numérique et poursuivre l'élaboration du Projet Canada afin de mieux positionner le Canada en tant que chef de file dans le monde numérique.



Ce choix stratégique nous permettra de minimiser tous les risques importants qui se présenteront afin d'assurer un meilleur partage des coûts et des avantages entre les partenaires, ce qui aura une incidence sur l'infrastructure, les finances et les ressources humaines. Il nous permettra également d'adopter une approche de gestion des risques liés à la préservation du patrimoine documentaire numérrique du Canada en partageant les responsabilités.

## Choix stratégique 5

**BAC s'assurera que les résultats de la recherche et des évaluations des citoyens et des clients fassent partie de la prise de décisions.**

Résultats de haut niveau :

- Le besoin des Canadiens en matière de patrimoine documentaire est compris et nous donnons suite à la planification et à l'exécution du mandat de BAC.
- Une approche intégrée de BAC offre aux ministères fédéraux un accès unique aux produits et services dont ils ont besoin.

Aperçu de la stratégie de mise en œuvre

Au moment où BAC s'apprête à aller au-delà de l'offre de services bien établis à une clientèle traditionnelle, l'institution aura besoin d'une capacité de recherche et d'évaluation pour ses usagers. La preuve quantitative et qualitative fournie par une telle recherche contribuera principalement à la prise de décisions efficace. La recherche et l'évaluation visant les usagers seront essentielles pour permettre à BAC de répondre aux besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes, de pénétrer de nouveaux marchés et de s'acquitter de ses obligations de rendre compte à titre de ministère fédéral.

Ce choix stratégique nous permettra d'atténuer les risques les plus importants pour BAC en nous assurant que nos choix seront faits en fonction d'indications claires de la part des groupes cibles et des leçons que nous tirerons de l'évaluation des mesures qui ont été prises antérieurement.



## Choix stratégique 4

**BAC utilisera systématiquement les ententes de collaboration et s'acquittera de plus en plus de son mandat avec l'aide d'autres joueurs ou par leur entremise.**

Résultat de haut niveau :

- Le programme de BAC est offert de façon plus efficace et efficiente par l'utilisation exhaustive de partenariats.

Aperçu de la stratégie de mise en œuvre

D'opportuniste, BAC deviendra plus stratégique, à long terme et de façon durable, dans ses pratiques de partenariat. Nous utiliserons systématiquement et de façon générale des ententes de collaboration en vue d'exécuter notre mandat. Plus particulièrement, BAC peut bénéficier de la synergie et des résultats plus efficaces que donnera le travail effectué avec ou par des partenaires. Ce nouveau mode de fonctionnement est des plus évidents sur le Web. Des réseaux distribués permettent à une variété d'institutions d'apporter leur contribution en fonction de leurs atouts et de leurs capacités. En travaillant ensemble, les institutions peuvent réaliser des économies d'échelle, améliorer leurs niveaux de service et maximiser leurs investissements dans les technologies de l'information et des communications et dans les compétences professionnelles.

Pour que ce choix stratégique se concrétise, un changement culturel majeur devra s'opérer au sein de BAC. Au lieu de nous concentrer strictement sur l'exécution, nous nous concentrerons davantage sur la collaboration ou l'habilitation. Nous devons développer les capacités ou l'infrastructure nécessaire pour négocier un vaste éventail de partenariats. BAC cherchera activement des occasions de s'acquitter de son mandat en travaillant en collaboration avec d'autres.



### Choix stratégique 3

**BAC mettra l'accent sur son rôle en matière de gestion de l'information du gouvernement du Canada relativement à l'élaboration d'une tenue de documents efficace.**

Résultat de haut niveau :

- Les ministères et les organismes fédéraux démontrent une capacité accrue à produire, utiliser et conserver leurs documents ayant une valeur opérationnelle à long terme afin qu'ils puissent fidèlement documenter les décisions, les activités et les transactions des institutions gouvernementales.

Apercu de la stratégie de mise en œuvre

Les défis que doivent relever les organismes fédéraux dans tous les domaines de la gestion des documents de valeur administrative ont une incidence sur la capacité de fonctionner de ces organismes. Par conséquent, BAC orientera son rôle en matière de gestion des renseignements gouvernementaux sur l'élaboration d'un régime de réglementation de la gestion des documents, qui facilitera la responsabilisation et l'intendance dans la création, l'utilisation, la gestion et la préservation de documents; ces derniers sont en quelque sorte des actifs administratifs essentiels et des ressources de savoir pour la prise de décisions éclairées, l'élaboration de politiques et la prestation de programmes et de services destinés aux Canadiens et aux Canadiennes. Nous aiderons également le gouvernement du Canada à assurer l'accessibilité à ses documents de valeur administrative permanente.

Ce choix stratégique nous permettra d'atténuer les risques associés à l'exécution du programme et des nouveaux projets du gouvernement, qui constitueront sans doute l'un des principaux objectifs du gouvernement. De même, une accentuation plus claire de la gestion des documents permettra de mieux définir les besoins en matière d'infrastructure d'installation à long terme, en conformité avec l'engagement correspondant à l'égard de la viabilité financière.

Apercu de la stratégie de mise en œuvre

Afin de faire connaître le patrimoine documentaire du Canada, BAC mettra l'accent sur les activités qui démontrent la pertinence et accroissent l'accessibilité de ses collections pour les Canadiens et les Canadiennes vivant à l'extérieur de la RCN. Ce virage dans le service mènera sur une segmentation de marché de la clientèle actuelle et potentielle pour déterminer certains besoins et intérêts. BAC accroîtra la pertinence et l'accessibilité de ses collections en améliorant l'accès et le contenu numériques canadiens et en travaillant avec des organisations qui partagent la responsabilité de garde du patrimoine documentaire et des groupes visés comme les généalogistes, les collectivités multiculturelles et les enseignants. BAC fera appel à l'expertise de son personnel pour améliorer l'accès et créer du contenu pertinent pour les Canadiens et les Canadiennes de toutes les régions.



## Choix stratégique 1

### BAC ajustera tous les aspects de ses activités afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de mettre à profit ses possibilités.

Résultats de haut niveau :

- Le patrimoine documentaire numérique est acquis et préservé pour les générations futures.
- Au foyer, au bureau, ou n'importe où et au moyen d'appareils portatifs, les Canadiens profitent d'un accès plus étendu et efficace à leur patrimoine documentaire.
- BAC rend l'utilisation de la technologie de l'information efficace dans toutes ses activités d'affaires.

Aperçu de la stratégie de mise en œuvre

Nous poursuivrons nos efforts et accroîtrons nos investissements en vue de la constitution et de la préservation du patrimoine documentaire numérique du Canada et de l'utilisation des technologies numériques – tant pour améliorer l'accès et la sensibilisation que pour repenser nos processus administratifs et opérationnels. Nous atteindrons cet objectif en élaborant la Stratégie canadienne sur l'information numérique (SCIN), un cadre complet d'actifs numériques qui appuiera l'acquisition, la préservation et la mise en circulation entièrement automatisées du patrimoine documentaire numérique. Nous mettrons en œuvre le Projet Canada, qui augmentera notre taux d'acquisition de documents numériques afin de gérer plus efficacement la production annuelle de documents patrimoniaux; nous élaborerons des caractéristiques fonctionnelles pour la gestion des documents numériques au sein du gouvernement. BAC travaillera aussi avec des partenaires pour créer un réseau national de dépôts numériques fiables.

BAC travaillera en vue d'offrir un accès intégré à sa collection par le biais d'un site Web convivial, dynamique et interactif. BAC numérisera les documents à des fins d'utilisation et de préservation et augmentera graduellement le volume de documents patrimoniaux sur son site Web. BAC repensera systématiquement les services qu'il offre aux créateurs et aux utilisateurs de contenu ainsi que ses procédures opérationnelles afin de pouvoir répondre aux exigences et maximiser les possibilités de l'environnement numérique.

Ce choix stratégique nous permettra d'atténuer les risques associés à la préservation du patrimoine documentaire numérique du Canada. Il nous permettra également de procéder à l'affectation de ressources qui cadrent avec l'atteinte d'une viabilité financière et orientera les choix pour une infrastructure d'installation à long terme.

## Choix stratégique 2

**BAC rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN).**

Résultat de haut niveau :

- Les Canadiens vivant à l'extérieur de la RCN ont un meilleur accès aux programmes et aux services de BAC, qui correspondent à leurs besoins.



## Les risques à atténuer

Risque principal : Préservation du patrimoine documentaire en formats numérique et analogique

Le risque, pour BAC, de ne pas être à même d'assumer toutes ses responsabilités en regard de l'accès au patrimoine documentaire en formats électronique et analogique et de sa préservation par manque de ressources financières, humaines et technologiques adéquates ou en l'absence des partenariats dignes de confiance.

Risque principal : Infrastructures à long terme des aménagements et de la technologie

Le risque, pour BAC, de ne pas être à même d'assumer, à long terme, toutes ses responsabilités en regard de l'accès au patrimoine documentaire sous sa garde et de sa préservation par manque d'infrastructures matérielles et technologiques adéquates.

Risque principal : Viabilité financière

Le risque, pour BAC, d'un manque de ressources ou de budget pour assurer ses activités de base ou l'instauration des conditions nécessaires pour rencontrer ses obligations croissantes.

Risque principal : Disponibilité et compétences des ressources humaines

Le risque, pour BAC, de ne pas être à même d'assurer la transmission de son savoir institutionnel à ses nouvelles générations d'employés ou de ne pouvoir recruter ou renouveler son capital humain avec du personnel possédant les connaissances et les compétences adéquates.

Risque principal : Initiatives pan gouvernementales

Le risque, pour BAC, à doser les ressources financières et humaines qu'il doit, d'une part, consacrer aux initiatives pan gouvernementales et, d'autre part, réserver à ses activités en fonction de son mandat et de ses attributions.

## Établissement des cinq choix stratégiques

Le processus de planification des activités a mené en 2006 à l'établissement de cinq choix stratégiques qui vont au-delà des engagements actuels de BAC. Pour aller de l'avant avec ces cinq choix, il faudra rééquilibrer la façon dont BAC utilise ses ressources et repenser les activités. Pour chacun de ces cinq choix, nous avons établi des résultats partiels et une série complète de mesures conçues pour accélérer et orienter le progrès vers l'atteinte de ces résultats. Les résultats de haut niveau et les stratégies de mise en œuvre sont présentés ci-dessous. Les principales mesures, sont quant à elles, décrites à la section II du présent rapport.



Activité de programme  
N° 1.3 – Faire connaître  
le patrimoine  
documentaire et le  
rendre accessible pour  
fins d'utilisation

1.3. A – Les clients  
utilisent le  
patrimoine  
documentaire pour  
leur enrichissement  
personnel, pour  
l'apprentissage  
continu et pour la  
création d'œuvres de  
valeur pour le  
Canada  
1.3. B – Contribue à  
bâtir une cohésion  
sociale et à relever  
l'identité de la  
société canadienne

68 163,0

32 867,0

31 008,0

2, 4 et 5



# Activités de programme par résultat stratégique

(en milliers de dollars)		Résultat stratégique				1.0 Les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire		Choix stratégiques n <sup>os</sup> 1, 2, 3, 4 et 5								
Contribue aux choix stratégiques suivants	Dépenses prévues	2008-2009		2009-2010	2010-2011	1.1 - Améliorer la capacité du gouvernement à servir les Canadiens et les Canadiennes en utilisant des bonnes pratiques de gestion des documents en vue d'obtenir de meilleurs résultats en affaire	1.2. A - La collection de BAC reflète de plus en plus l'expérience canadienne 1.2. B - Amélioration de l'organisation du patrimoine documentaire pour faciliter l'accès 1.2. C - Une meilleure préservation de la collection de BAC pour les générations actuelles et futures	95 554,0	68 600,0	59 917,0	1					
Activité de programme		N <sup>o</sup> 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue					Activité de programme					N <sup>o</sup> 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada				



## Choix stratégiques (les priorités de l'institution)

En 2006, les employés des différents secteurs de BAC se sont réunis pour analyser l'environnement de travail actuel et à venir de BAC, et pour en évaluer les avantages et les désavantages. Ces discussions ont débouché sur la formulation de cinq choix stratégiques, qui mettent la priorité sur le changement pour toutes les activités en cour (décrites ci-dessus dans la section « Mandat de Bibliothèque et Archives Canada »). Ces cinq choix stratégiques, qui affectent les quatre activités de programme et qui sont toutes des activités courantes, sont les suivants :

1. BAC AJUSTERA TOUS LES ASPECTS DE SES ACTIVITÉS AFIN DE S'ADAPTER AUX BESOINS DE L'ENVIRONNEMENT DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE ET DE METTRE À PROFIT SES POSSIBILITÉS.
2. BAC REHAUSSERA LA PERTINENCE ET L'ACCESSIBILITÉ DE SES COLLECTIONS AINSI QUE L'EXPERTISE OFFERTE AUX CANADIENS VIVANT À L'EXTÉRIEUR DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (RCN).
3. BAC METTRA L'ACCENT SUR SON RÔLE EN MATIÈRE DE GESTION DE L'INFORMATION DU GOUVERNEMENT DU CANADA RELATIVEMENT À L'ÉLABORATION D'UNE TENUE DE DOCUMENTS EFFICACE.
4. BAC UTILISERA SYSTÉMATIQUEMENT LES ENTENTES DE COLLABORATION ET S'ACQUITTERA DE PLUS EN PLUS DE SON MANDAT PAR L'ENTREMISE DES AUTRES OU AVEC LES AUTRES.
5. BAC S'ASSURERA QUE LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DES ÉVALUATIONS DES CITOYENS/CLIENTS FASSENT PARTIE DE LA PRISE DE DÉCISIONS.



## Renseignements sommaires

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	175 671,0\$	2009-2010	114 769,0\$	2010-2011	104 551,0\$
-----------	-------------	-----------	-------------	-----------	-------------

### Ressources humaines

2008-2009	1 143	2009-2010	1 143	2010-2011	1 143
-----------	-------	-----------	-------	-----------	-------

La diminution des dépenses prévues pour la période de planification de trois ans est attribuable aux projets d'investissement qui se terminent, incluant la construction d'une installation provisoire pour les collections, l'installation pour la préservation de documents sur base de nitrates, et le Musée du portrait du Canada. Les dépenses en capital représentent approximativement 34% des dépenses prévues en 2008-2009 et 5% en 2009-2010. Les dépenses de fonctionnement représentent approximativement 65% en 2008-2009, 93% et 98% pour les deux années suivantes.

(en milliers de dollars)	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Dépenses prévues
Total des rajustements	7 279,7	18 069,0	5 521,0	1 925,0	Dépenses prévues
Total des dépenses prévues	126 582,7	175 671,0	114 769,0	104 551,0	Dépenses prévues
Moins : Revenus non disponibles	33,0	30,2	30,2	30,2	Dépenses prévues
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	45 351,5	45 987,3	47 068,9	49 869,6	Dépenses prévues
Total des dépenses pour le ministère	171 901,2	221 628,1	161 807,7	154 390,4	Dépenses prévues
Équivalents temps plein	1 161	1 143	1 143	1 143	Dépenses prévues



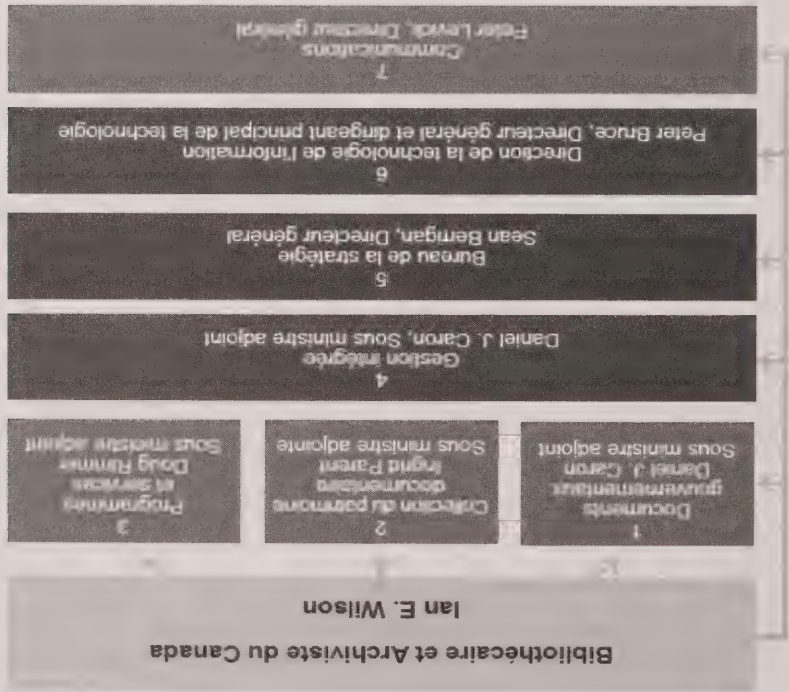
# Dépenses prévues du ministère

Prévision des dépenses				(en milliers de dollars)			
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	10 472,0	12 002,0	13 379,0	13 710,0			
Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	67 500,0	77 166,0	62 813,0	59 479,0			
Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation	41 881,0	68 984,0	33 606,0	29 987,0			
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	119 853,0	158 152,0	109 798,0	103 176,0			
Dépenses non budgétaires du budget principal des dépenses (brut)							
Moins : Revenus disponibles	550,0	550,0	550,0	550,0			
<b>Total du budget principal des dépenses</b>	<b>119 303,0</b>	<b>157 602,0</b>	<b>109 248,0</b>	<b>102 626,0</b>			
Rajustements							
Report de fonds	2 043,4	-	-	-			
Budget supplémentaire des dépenses							
Financement pour la planification d'une installation pour la préservation des documents	594,2	2 964,0	5 346,0	-			
du patrimoine documentaire du Canada à base de cellulose de nitrates							
Financement pour AMICAN, pour remplacer les systèmes désuets et pour fournir la capacité de gérer des publications numériques et les documents numériques gouvernementaux	7 590,0	-	-	-			
Financement pour une initiative nationale visant à améliorer l'accès à l'information en médias substitués et à concevoir une stratégie visant à promouvoir un service de bibliothèque équitable pour les Canadiens qui sont incapables de lire les imprimés							
Financement pour AMICAN, pour remplacer les systèmes désuets et pour fournir la capacité de gérer des publications numériques et les documents numériques gouvernementaux	692,8	-	-	-			
Financement pour une initiative nationale visant à améliorer l'accès à l'information en médias substitués et à concevoir une stratégie visant à promouvoir un service de bibliothèque équitable pour les Canadiens qui sont incapables de lire les imprimés							
Financement pour le développement du Musée du portrait du Canada	23 162,0	-	-	-			
Transfert à l'Agence de la fonction publique du Canada pour la collectivité nationale des gestionnaires	(10,0)	-	-	-			
Financement pour la rénovation de locaux appartenant à la Couronne afin d'entreposer les collections du gouvernement du Canada	-	15 730,0	800,0	800,0			
Autres							
Crédit 15 du Conseil du Trésor	978,0	-	-	-			
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	982,6	-	-	-			
Affectations bloquées	(34 509,0)	(625,0)	(625,0)	(625,0)			



# Bibliothèque et Archives Canada

## Organigramme



## Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses

Credit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2007-2008
45	Dépenses de fonctionnement	145 749,0	107 301,0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 853,0	12 002,0
	Total pour le ministère ou l'organisme	157 602,0	119 303,0

(en milliers de dollars)



# Bibliothèque et Archives Canada Architecture d'activités de programme

Priorités du  
gouvernement  
du Canada

Les affaires sociales

Le culture et un patrimoine canadiens dynamiques

Résultat  
stratégique

1.0 Les générations de Canadiens actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire  
ETP = 1 143

Activités

1.1 Gérer la disposition des documents  
du gouvernement du Canada  
à valeur continue  
ETP = 173

Sous  
activités

1.1.1 Emission des  
jurisdictions de  
documents du  
gouvernement  
du Canada

1.1.2 Facilitation de la  
gestion des  
documents et  
des publications du  
gouvernement  
du Canada

1.2.1 Développement  
de la collection

1.2.2 Description de  
la collection

1.2.3 Soins de la  
collection

1.3.1 Services qui  
appuient l'accès  
des clients à  
la collection

1.3.2 Programmes  
d'interprétation  
Web ou en  
personnel

Programmes

1.1.3

1.1.4

1.2.1

1.2.2

1.2.3

1.3.1

1.3.2

1.4.1

1.4.2

1.4.3

1.4.4

1.4.5

1.4.6

1.4.7

1.4.8

1.4.9

1.4.10

1.4.11

1.4.12

\* = Le financement pour les services internes et  
le ETP est distribué entre les activités  
de AAP 1.1, 1.2 et 1.3

BAC - Architecture des activités de programmes

## La responsabilité pour des résultats de programme est assignée comme suit :

Activité de programme 1.1 – Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée et documents  
gouvernementaux

Activité de programme 1.2 – Sous-ministre adjoint, Collection du patrimoine documentaire  
Activité de programme 1.3 – Sous-ministre adjoint, Programmes et services

Activité de programme 1.4 – Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée et documents  
gouvernementaux; Directeur général, Bureau de la stratégie; Directeur général, Bureau des  
communications; Directeur général et dirigeant principal de la technologie de l'information



## Le Canada accueille le monde de la bibliothéconomie à Québec en 2008

Le Canada sera l'hôte du 74<sup>e</sup> congrès de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques (IFLA) à Québec en août 2008, qui accueillera entre 4000 et 5000 participants de 150 pays au moment où le Canada célébrera le 400<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de Québec.

Avec son thème *Bibliothèques sans frontières : naviguer vers une compréhension totale*, le congrès de 2008 appellera l'attention sur la mission et l'avenir des bibliothèques dans un monde en pleine transformation. La tenue de ce congrès au Canada sera l'occasion pour BAC de faire preuve de leadership au sein de la communauté internationale des bibliothécaires, comme en témoigne l'orientation innovatrice qu'il a prise. Elle lui permettra aussi de faire valoir auprès des Canadiens et des Canadiennes l'importance du patrimoine documentaire, de sa gestion par BAC et de la collaboration de ce dernier à la gestion plus efficace de l'information du gouvernement fédéral. BAC a travaillé en étroite collaboration avec Bibliothèque et Archives nationales du Québec et le comité organisateur en vue d'assurer le succès de ce congrès.



ressources du savoir et de la gestion; ces ressources sont d'autant plus précieuses qu'elles sont nécessaires à une prise de décisions efficace et à la réalisation des résultats pour les Canadiens et des Canadiennes. L'engagement de rendre les documents du gouvernement accessibles à tous sous-tend toutes les activités de BAC en matière de politiques, de stratégies et de méthodologies.

Situés dans huit villes au pays, les Centres de services régionaux de BAC gèrent des documents gouvernementaux sur tous supports de plus de 90 ministères et organismes gouvernementaux. Ces centres enregistrent, entreposent et protègent les documents importants (comme les documents du personnel) produits par les institutions gouvernementales. Le personnel de BAC récupère les documents nécessaires aux fins de référence ou de recherche, détermine quels documents archivistiques seront préservés de façon permanente, et détruit les autres documents à la fin de leur durée de vie utile. Les Centres de services régionaux conservent également des copies de sauvegarde des documents électroniques essentiels aux activités du gouvernement et à la protection des droits, afin de parer aux catastrophes et aux situations d'urgence.

BAC cherche à faire connaître l'ensemble de sa collection aux Canadiens et aux Canadiennes ainsi qu'aux personnes intéressées au Canada. Par exemple, ses services aux clients aident les usagers à comprendre comment sa collection et ses ressources sont organisées et comment trouver les documents pertinents à leurs recherches. S'il y a lieu, BAC protège les droits d'auteur des ressources qu'elle conserve. BAC vérifie la teneur de ces droits, s'assure de protéger les renseignements personnels, et répond aux demandes de libération de ces droits. Les services aux clients traitent plus de 20 000 demandes par année, concernant notamment l'examen de documents d'archives, de documents personnels d'anciens employés civils ou militaires du gouvernement, ainsi que des documents opérationnels de BAC.

Bibliothèque et Archives Canada joint les Canadiens et les Canadiennes par ses expositions, ses outils d'apprentissage, sa programmation publique et son site Web étoffé, qui présente aussi les activités du Musée du portait du Canada. La majorité de cette programmation se déroule dans la région de la capitale nationale, à Ottawa ou à Gatineau, ou dans le cadre d'activités organisées par les partenaires de BAC. Les Canadiens et les Canadiennes de l'extérieur de la région de la capitale nationale accèdent au patrimoine documentaire du Canada en visitant le site Web de BAC ou ses expositions itinérantes, ou en participant aux activités spéciales auxquelles collaborent souvent divers partenaires.

BAC rend sa collection accessible à l'aide de services de partage des ressources, comme le prêt entre institutions, la livraison de documents et la référence participative; de plus, BAC travaille conjointement avec la communauté des bibliothèques du Canada à bâtir une infrastructure qui favorise le partage des ressources. Au gouvernement fédéral, BAC coordonne les services de bibliothèques des ministères et organismes fédéraux. Son objectif est de viser l'excellence et d'encourager la gestion efficace des ressources humaines et financières.



# Mandat de Bibliothèque et Archives Canada

Tel qu'il est énoncé dans notre loi habilitante, la Loi sur la Bibliothèque et Archives Canada, le mandat de Bibliothèque et Archives Canada consiste à :

- préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures;
- être une source de savoir permanent accessible à tous, qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;
- faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir;
- servir de mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

BAC exécute son mandat en assumant une vaste gamme de responsabilités et en réalisant de nombreuses activités, en collaboration avec les archives, les bibliothèques et les musées du Canada, lesquels possèdent également des éléments culturels de la collection nationale du Canada, ainsi qu'avec d'autres partenaires qui reflètent la diversité canadienne.

BAC augmente sans cesse sa collection unique de documents sur l'histoire du Canada. Ces documents sur tous formats comprennent entre autres des imprimés, des photographies, des publications électroniques, des cartes et de l'art documentaire. Certaines des acquisitions résultent de l'exigence de se conformer au dépôt légal, en vertu duquel les éditeurs doivent fournir des copies de tout ce qui est publié au Canada. D'autres documents sont acquis auprès des ministères ou organismes du gouvernement fédéral, achetés ou obtenus par don.

BAC catalogue et décrit ces ressources en vertu de normes descriptives internationales afin d'en faciliter le travail de recherche. Le rôle de chef de file de BAC dans le catalogage et la description des ressources pour la communauté des archives et des bibliothèques du Canada facilite et uniformise l'accès aux collections de BAC et d'autres organismes, peu importe le lieu d'entreposage d'un article d'une collection.

Grâce à la gestion de sa collection, BAC s'assure qu'elle est préservée pour les générations futures. Le recours à une approche de gestion des risques permet à BAC de faire le meilleur usage possible de ses installations d'entreposage et de l'expertise de son personnel en matière de préservation.

La qualité de la collection est améliorée par le fait que BAC est le dépôt permanent des documents de valeur d'affaires et historique du gouvernement du Canada et est responsable de les rendre accessibles au public. BAC veille à ce que le public et les chercheurs aient accès aux ressources, sur demande, et que les ministères et le gouvernement en général y aient aussi accès afin d'appuyer leurs décisions et de remplir leurs obligations redditionnelles. BAC examine également les enjeux gouvernementaux liés à la conservation des documents et donne des conseils sur les améliorations à apporter, afin d'aider le gouvernement à réaliser ses priorités.

Dans ce contexte, le mandat de BAC est axé sur la gestion et l'accessibilité des documents. BAC s'efforce de mettre en œuvre un régime de réglementation de l'imputabilité et de la gestion dans le cadre duquel les documents sont créés, utilisés, conservés et préservés à titre de

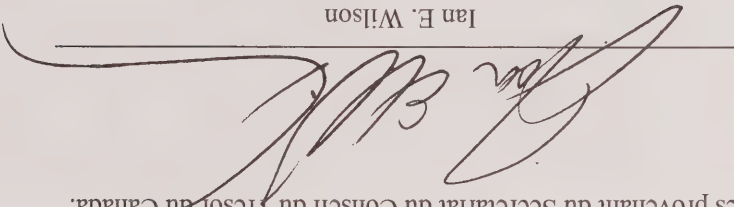


## Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 de Bibliothèque et Archives Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Il repose sur le résultat stratégique et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.



Ian E. Wilson

Bibliothécaire et Archiviste du Canada



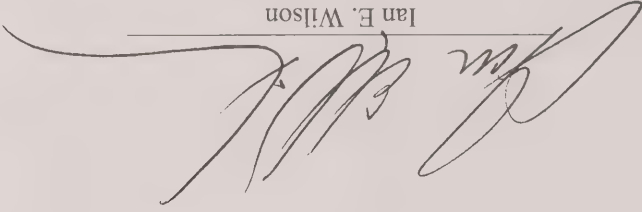
Cette prise de conscience accrue de l'importance de préserver le patrimoine documentaire du Canada et de le rendre accessible aux Canadiens et aux Canadiennes soulève la question du stockage de notre collection, qui croît constamment, par suite des dispositions du dépôt légal inscrites dans la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* et de nombreux autres processus d'acquisition et de don. Nous continuerons de chercher les moyens les plus appropriés de conserver cette collection d'une façon qui tienne compte de sa nature souvent fragile et des plus récentes méthodes pour stocker les documents numériques de plus en plus volumineux.

Depuis la création de Bibliothèque et Archives Canada en 2004, notre organisme a fait d'importants progrès en vue de définir clairement son rôle dans le milieu toujours changeant de l'information et dans l'établissement et la prise en charge de partenariats pour donner suite aux priorités dans des domaines comme la préservation du patrimoine numérique du Canada et l'élaboration d'un régime gouvernemental de gestion des documents qui reflète les besoins et les possibilités d'aujourd'hui.

Ma vision est que Bibliothèque et Archives Canada, de concert avec ses partenaires, soit un chef de file dans la numérisation de toutes les publications canadiennes. Pour ce faire, l'institution doit offrir un accès ouvert et complet à notre héritage culturel, proposer un contenu et des fonctionnalités de recherche bilingues, et disposer des ressources nécessaires pour préserver l'incroyable éventail de documents qui reflètent notre identité de Canadiens. J'envisage Bibliothèque et Archives Canada comme une dynamique source numérique d'idées et de débats, un organisme qui collabore sans relâche avec les autres bibliothèques et archives pour réaliser son mandat, une institution du savoir grâce à laquelle les gens, peu importe où ils vivent, peuvent explorer notre immense patrimoine. Nos tâches à venir consisteront à poursuivre les progrès que nous avons déjà réalisés et à accélérer le travail qu'il faudra accomplir afin d'atteindre nos objectifs.

Au moment où le Canada s'apprête à accueillir 5000 participants des quatre coins du monde au congrès de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques à Québec, le plan d'action innovateur mis en œuvre par BAC sera examiné par des bibliothèques et des archives de partout dans le monde. Le présent *Rapport sur les plans et les priorités* décrit les engagements que nous avons pris et montre que nous sommes déterminés à créer une institution du savoir à l'image du monde de l'information du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ian E. Wilson





## Message du Bibliothécaire et Archiviste du Canada

Le Canada s'est constitué une collection vaste, riche et variée de documents patrimoniaux, qui permet aux Canadiens et aux Canadiennes de connaître leur passé et leur présent – et qui laissera un héritage incommensurable aux générations à venir. En sa qualité d'intendant et de gardien, BAC poursuit son travail en vue d'accroître cette collection, de la protéger et de la faire connaître aux Canadiens, aux Canadiennes et au reste des personnes du monde entier qui s'intéressent aux histoires du Canada.

Nous travaillons dans des circonstances en constante évolution. Des défis surviennent et des possibilités se présentent. Nous avons accompli beaucoup de travail au cours des dernières années en vue de constituer une collection d'articles du passé du Canada et de documents numériques actuellement en production. Nous avons rendu notre collection plus accessible que jamais aux Canadiens et aux Canadiennes peu importe où ils vivent. Nous avons pris la tête d'un processus de modernisation de la gestion gouvernementale des documents afin d'accroître la responsabilité et l'efficacité de l'administration publique.

Dans son plan d'activités 2007-2010, BAC indique que ses ressources seront gérées en fonction des priorités qui feront de nous l'institution du savoir dont le Canada a besoin. Ce plan nous permet de tirer pleinement avantage du nouvel environnement d'information numérique. Les initiatives actuelles, telles que la Stratégie canadienne sur l'information numérique et le Projet Canada, sont des partenariats qui permettront au Canada de saisir une plus grande partie de l'information numérique qui est produite aujourd'hui, tout en poursuivant la numérisation des documents plus vieux, tels que des imprimés, des films, des vidéos et des enregistrements sonores.

Nous continuons d'affirmer notre rôle de chef de file dans la gestion des documents du gouvernement du Canada en offrant des conseils éclairés et en proposant des pratiques exemplaires. Une bonne gestion des documents est cruciale, car elle permet au gouvernement d'être transparent et responsable, et de mieux répondre aux attentes du public en ayant des documents bien organisés, précis et accessibles. Au moment où nous allons mettre en œuvre les mesures prioritaires qui ont été prises par un groupe de travail gouvernemental composé de sous-ministres adjoints, nous constatons que les ministères et les organismes gouvernementaux ont pris conscience de leur responsabilité en matière de gestion des documents; nous sommes

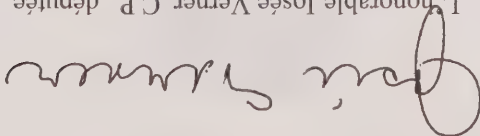
la pour les aider à assumer cette responsabilité.







L'honorable Josée Verner, C.P., députée



Culturel, qui est au cœur de ce qui nous définit en tant que Canadiens.

Comme le démontre le plan de travail présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009, Bibliothèque et Archives Canada poursuivra son travail afin de préserver et de promouvoir notre patrimoine

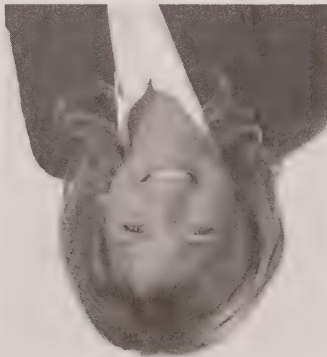


Ministre du Patrimoine canadien,  
de la Condition féminine et des  
Langues officielles



Minister of Canadian Heritage,  
Status of Women and Official  
Languages

Ottawa, Canada K1A 0M5



Grâce à la contribution de communautés dynamiques d'un bout à l'autre du pays et à une créativité sans égal, les Canadiens jouissent d'un patrimoine culturel des plus riches et des plus diversifiés. Malgré la vaste étendue de notre territoire, notre culture toute particulière a grandement contribué à raffermir la fédération canadienne. Notre société sait créer et innover; elle sait aussi tirer parti des nombreuses possibilités offertes par les rapides avancées technologiques. Les organismes du Portefeuille de Patrimoine canadien veillent à ce que le secteur culturel puisse profiter de toutes les occasions qui se présentent, en plus d'assurer la vitalité de la culture et des arts canadiens et de les rendre accessibles aux gens d'ici et d'ailleurs.

L'orientation stratégique adoptée par Bibliothèque et Archives Canada (BAC) témoigne bien de cela. BAC utilise des médiums comme Internet et la télévision pour donner aux Canadiens un accès direct à leur patrimoine documentaire, peu importe où ils vivent. En numérisant une gamme de documents provenant d'une collection nationale inestimable, et ce, dans tous les formats, BAC place les documents qui étaient autrefois uniquement accessibles à certains à portée de souris pour tous les Canadiens.

Le patrimoine documentaire du Canada comprend d'importants documents gouvernementaux du passé décrivant des décisions qui continuent de façonner la vie canadienne d'aujourd'hui. BAC joue un rôle crucial pour notre gouvernement puisque, en menant à bien la modernisation des politiques, des pratiques et des procédures d'archivage du gouvernement, il l'aide à respecter l'engagement qu'il a pris d'être imputable envers les Canadiens. Il s'agit seulement d'une partie de l'ambitieux programme de BAC, qui verra sa renommée mondiale s'accroître lors de la conférence de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires qui se tiendra dans la ville du Québec au moment où les festivités du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville batront leur plein. Là, environ 5 000 participants pourront constater comment le Canada a à cœur de gérer son patrimoine documentaire et de le faire connaître, par l'entremise d'une des institutions culturelles les plus innovatrices au monde, Bibliothèque et Archives Canada.

Canada



## SECTION I – SURVOL



## Table des matières

Section I – Survol.....	4
Message de la Ministre.....	5
Message du Bibliothécaire et Archiviste du Canada.....	8
Déclaration de la direction.....	10
Mandat de Bibliothèque et Archives Canada.....	11
Section II – Analyse des activités de programmes par résultat stratégique.....	27
Section III – Renseignements supplémentaires.....	53
Section IV – Autres sujets d'intérêts.....	56
Lois appliquées par le Bibliothécaire et Archiviste du Canada.....	60



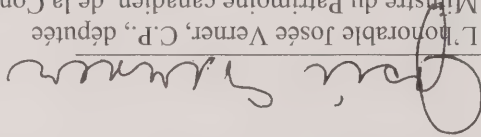




**Bibliothèque et Archives Canada**

**2008-2009**

**Rapport sur les plans et les priorités**

  
L'honorable Josée Verner, C.P., députée  
Ministre du Patrimoine canadien, de la Condition féminine et des  
Langues officielles



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses** du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>  
No. de catalogue : BT31-2/2009-III-6  
ISBN : 978-0-66063559-0





# Bibliothèque et Archives Canada

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

APR 15 2008





# Military Police Complaints Commission of Canada

2008–09  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

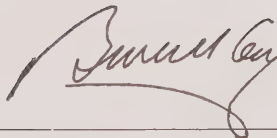
Catalogue No.: BT31-2/2009-III-64  
ISBN: 978-0-660-63614-6



# **Military Police Complaints Commission**

**2008-2009**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Peter Gordon MacKay', written over a horizontal line.

Honourable Peter Gordon MacKay, P.C., M.P.  
Minister of National Defence







# TABLE OF CONTENTS

<b>SECTION I - DEPARTMENTAL OVERVIEW .....</b>	<b>1</b>
Chair's Message.....	2
Management Representation Statement.....	3
Raison d'être .....	4
Organizational Information.....	4
Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates .....	5
Planned Spending and Full-time equivalents.....	5
Summary Information.....	6
Departmental Plans and Priorities.....	8
Priority 1 - Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process.....	8
Priority 2 - Improving governance.....	8
<b>SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>17</b>
Analysis of Program Activity by Strategic Outcome .....	18
<b>SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION.....</b>	<b>23</b>
Table 1: Commission links to the Government of Canada Outcomes.....	24
<b>SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST.....</b>	<b>25</b>
Organizational Information.....	26
Additional Information – How to Reach the Commission .....	27







## **Section I - Departmental Overview**



## Chair's Message


It is a pleasure to present the *2008-09 Report on Plans and Priorities* of the Military Police Complaints Commission (MPCC/Commission). The year ahead promises to be a challenging one for the MPCC but it is, I believe, well positioned to meet whatever challenges the new year brings.

This report highlights the plans and priorities of the Commission to contribute to the improvement of military police services and to the increased accountability of the leadership of the military police, as well as the Canadian Forces chain of command, for the provision of policing services within the military community that meet the highest Canadian standards. The most critical challenge for the MPCC, as always, will be to provide its oversight services successfully in an environment that requires the complete cooperation, throughout the entire process, of the organizations it is overseeing - the Department of National Defence and the Canadian Forces. Without that full cooperation, effective oversight cannot be exercised and the Commission cannot succeed. The Commission stands ready to assist, in any way possible, efforts to ensure the model for Canadian military oversight evolves in a manner to meet growing public expectations.

The Commission must also address its own ability to provide effective oversight services in the face of a caseload that is increasing in terms of both volume and complexity. The adoption of best practices for civilian oversight agencies will continue and the introduction of further refinements to the complaints processing system will help to expand the capacity of the Commission. As well, with the stabilization of the workforce that has occurred over the past several months and the growing emphasis the Commission is placing on learning, the quality of the complaints resolution services will continue to improve.

The Commission intends to do more with the resources it has by working more efficiently and economically. Over the planning period, operating systems will be reviewed to eliminate inefficiencies, saving both time and money. The continued use of standing offers will provide further cost savings. Additional partnerships will be explored in the corporate services area to further reduce costs.

The Commission will continue to deliver its oversight services to help ensure that the military police perform their policing duties in accordance with the highest standards for the benefit of themselves, the Canadian Forces and, ultimately, for all Canadians.



Peter A. Tinsley  
Chair

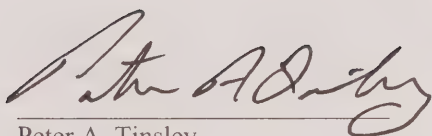


## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Military Police Complaints Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008-09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- it is based on the Commission's strategic outcome and program activity that were approved by the Treasury Board;
- it presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Peter A. Tinsley  
Chair



## Raison d'être

The Military Police Complaints Commission exists to provide greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police activities. A complaint may be lodged by any person about the conduct of a member of the military police. A member of the military police conducting or supervising an investigation is also able to complain about improper interference encountered in the conduct of an investigation. The Commission has exclusive jurisdiction over complaints of interference. The Commission's oversight role is strengthened by being composed of persons who are not members of the Canadian Forces and the Commission itself, funded as a separate agency of government, is independent of the Department of National Defence. The Commission derives its mandate from Part IV of Canada's *National Defence Act*.

The Commission oversees the military police complaints process, ensuring that it is accessible, transparent and fair to all concerned. The Commission's review of the complaints process identifies opportunities for improvement - be it in the behaviour of individual military police members or in the system of policies and procedures that govern the behaviour of all - and makes recommendations for change. When implemented, these recommendations for change will support the military police in maintaining the highest standards of professional conduct and in assuring the integrity of military police investigations. The effective discharge of the oversight activity by the Commission will also provide assurance to members of the Canadian Forces, and ultimately to all Canadians, that they are being served by a military police service of the highest quality.

## Organizational Information

The Commission is not a large agency; it conducts its business with a budget of approximately \$3.4 million and 19 FTEs (see organization chart in Section IV). Despite its relatively small size, the Commission has established a rigorous governance structure as it relates to the complaints resolution activity. A brief description of this structure is set out below.

Chairman	as Deputy Head, the Chair is ultimately responsible for the successful delivery of the program; uses a daily coordination meeting with the General Counsel and the Chief of Staff to keep a running brief on operations
General Counsel	responsible for the successful delivery of the complaints resolution program on a daily basis
Executive Committee	advisory committee to the Chair on all aspects of the Commission, focuses primarily on strategic issues, meets monthly; chaired by the Chair and includes the General Counsel, Chief of Staff and the Chief Financial Officer



Operations Group	advisory working group to the Chair and the General Counsel on the complaints resolution program, meets weekly; chaired by the Chair and includes the General Counsel, Legal Staff, Registrar, and support staff. Briefings are given on the progress of individual files and direction is provided.
Complaint File Team	advisory working group to the Chair and the General Counsel on particular complaints; ad hoc meetings, as and when required, (expires when complaint file resolved); chaired by the Chair and includes the General Counsel, legal staff assigned to the file and the investigators working on the file. A briefing is given on the progress of the individual file and direction is provided.

### Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates (\$ millions)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008 - 09 Main Estimates	2007 - 08 Main Estimates
20	Program expenditure	3.1	3.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	.3	.3
	<b>Total for the Commission</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>

### Planned Spending and Full-time equivalents

(\$ millions)	Forecast Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09	Planned Spending 2009-10	Planned Spending 2010-11
Providing complaints resolution services	3.4	3.4	3.4	3.4
<b>Total Main Estimates</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>
Adjustments				
Total Adjustments	-	-	-	-
<b>Total Planned Spending</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>
Plus: Cost of services received without charge	.1	.1	.1	.1
<b>Total Departmental Spending</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>
<b>Full-time Equivalents</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>



## Summary Information

### Financial Resources (\$ millions)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$3.4	\$3.4	\$3.4

### Human Resources (FTEs)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
19	19	19

### Departmental Priorities

Name	Type
1. Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process	Ongoing
2. Improving governance	Ongoing



## Program Activity by Strategic Outcome

		Planned Spending			
(\$ millions)	Expected Results	2008 - 09	2009 - 10	2010 - 11	Contributes to the following priority
<b>Strategic Outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.</b>					
<b>Program Activity: Complaints Resolution</b> To successfully resolve complaints about the conduct of military police members, as well as complaints of interference with military police investigations, by overseeing and reviewing all complaints received. This program is necessary to help the military police be as effective and as professional as possible in their policing duties and functions.	70% of the recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.  70% of the investigations/complaints resulting from investigations of conduct or interference complaints resolved within targeted timeframes as established by the Commission Chair.  70% of individual members received remedial measures and/or improvements were made to military police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints.	3.4	3.4	3.4	Priority No. 1 and 2



## **DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES**

The Commission is a micro-sized agency of 19 FTEs. Situated in Ottawa, it provides independent civilian oversight of a military police service with more than 1,200 members stationed across Canada and with Canadian Forces around the world. The Commission delivers its program and services both to DND and to the Canadian public.

The Commission has one program activity – complaints resolution. Two priorities, both significant undertakings, continue to be the focus of the Commission over the planning period.

### **Priority 1 - Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process**

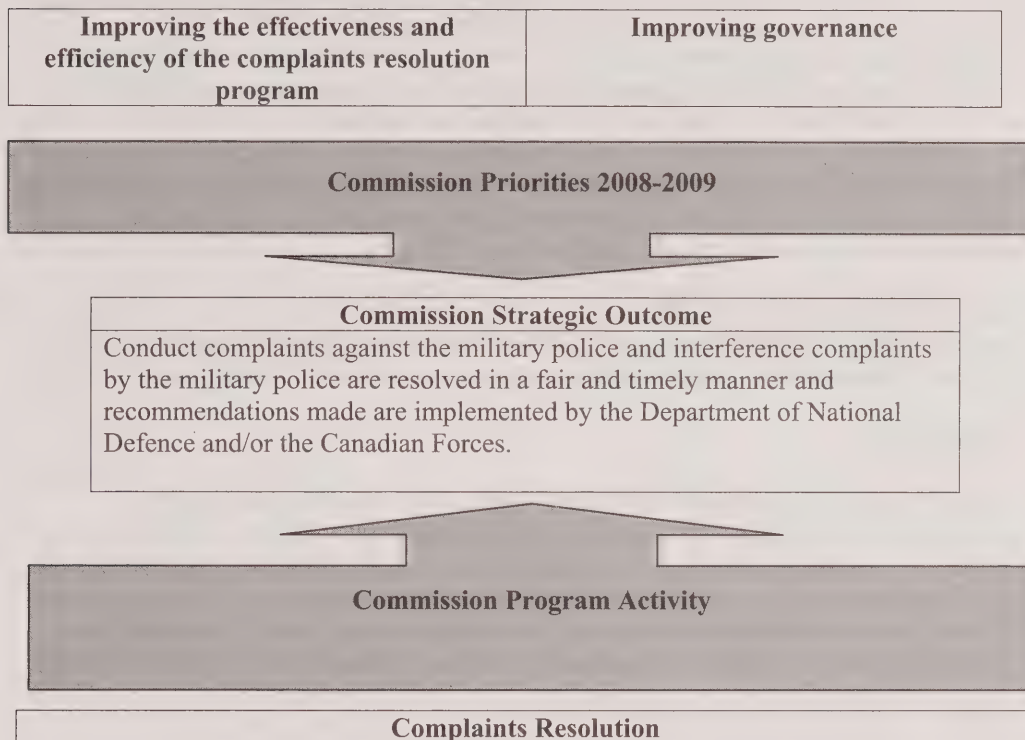
This priority is ongoing. By continuing to address the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process, the Commission will be better able to resolve complaints in a fair and timely manner, and will increase the likelihood that recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces. These recommendations will contribute to the quality of military policing not only in Canada but abroad. These efforts also support the achievement of the Government of Canada outcome of safe and secure communities.

### **Priority 2 - Improving governance**

This priority is ongoing. There are several management issues to be addressed within this priority: establishing and maintaining the quality of the performance measurement framework; adhering to the legislative and policy requirements of the Commission and the central agencies (requirements in areas such as internal audit, human resource management and security); attracting and retaining a high-quality workforce; and reviewing and strengthening the control framework surrounding asset management, finance and information technology.



The relationship of the program activity, the priorities and the strategic outcome is illustrated in the diagram below.



The Commission has established a series of plans to achieve its priorities, but it is important to set out the operating environment, both external and internal, in which the Commission manages itself. These are the factors that impact on the priorities and plans and how the Commission delivers its services - the factors the Commission must manage well in order to be successful.

## External Factors

### Number and complexity of complaints and investigations

The MPCC does not control the number, the complexity or the timing of the complaints it receives. Nor can the Commission determine in advance whether or not the Chair may find it necessary to exercise his discretionary authority and determine the need for a public interest investigation or a public interest hearing, either of which could place a significant demand on the already scarce resources of the Commission. One of the ongoing challenges of the Commission is to manage the fluctuations in workload within its existing resource base and keep expenditures within budget and relatively constant from one year to the next.



Forecasting is not easy. Investigations can vary considerably in terms of complexity. For instance, while one investigation may involve interviewing two or three people in a single location, another could involve interviewing dozens of individuals who are deployed at several sites across the country and abroad. Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other investigations can involve reviewing thousands of pages of documentary evidence, extensive interview notes, tape and video recordings, and may take several months to complete.

The effectiveness and efficiency of the complaints resolution process depends to a large extent on how well the Commission manages its workload and applies its limited resources to resolving the cases on hand.

Reports of public interest investigations, as well as summaries of complaints that have been investigated and reviewed by the Commission, are available on its website (in the process of being updated) at [http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300\\_e.aspx](http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.aspx).

## **Collaboration**

For the Commission to be successful, the Commission requires the co-operation of others. Short of calling a public hearing, the Commission must rely on voluntary cooperation to obtain documents and other evidence. Furthermore, the Chair cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. In addition, the recommendations for improvements issued by the Commission in its interim and final reports are not binding on the Canadian Forces or DND. How well the Commission manages its relationship with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal and other stakeholders will have a significant impact on the overall success of the MPCC.

## **Awareness**

The Commission is still a relatively young organization. It is less than 10 years old, having been established December 1, 1999. The military police branch force is a dynamic organization and like any organization, its members move and change over time. Unless the various stakeholders are made aware of the Commission's mandate, mission, and how it operates, the likelihood that complaints will be identified, brought forward and successfully resolved is not high.

## **Standards in police oversight**

The standards in police oversight are not static; over time, they evolve and improve. The challenge is to ensure that the standards in effect and applied meet the expectations of Canadians for policing and police oversight.



## **Internal Factors**

### **Quality of information for decision-making**

The Commission must continue to refine its complaints resolution process to ensure it is as efficient and economical as it can be. Improving the quality of information for decision-making is critical to this refinement.

### **Operational capacity**

Operational capacity is a concern. The complexity and volume of work is not under the control of the Commission. The Commission as a micro-agency does not have any excess capacity to deal with a sudden influx of complex complaints. Nor does it have the flexibility of a larger organization to reallocate resources as circumstances change. The effective management of workload and scarce resources is essential to the success of the Commission.

### **Workforce**

A knowledgeable and stable workforce is key to the success of the MPCC. This is a significant challenge for the Commission because, like most small agencies, the Commission is a flat organization. The majority of positions are the “one and only” responsible for an entire function. Employee departure and knowledge retention are constant concerns. Human resource planning must be successful for the Commission to be able to continuously deliver quality services.

### **Government-wide priorities**

There are a significant number of government initiatives that have or will impact on the Commission, such as renewal by Treasury Board of the policy suite including internal audit and evaluation, introduction and implementation of the MRRS (management resources and results structure), and adherence to the amended *Public Service Employment Act*, PSC policies and delegation instrument, and assessment under the Management Accountability Framework. The challenge is for the Commission to continue to be able to discharge its mandate with relatively stable resources while meeting growing central agency requirements.

### **Plans and Priorities**

The priorities, both ongoing and the plans that support them, are aimed at improving the Commission’s ability to resolve conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police in a fair and timely manner and at having its recommendations implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces. By addressing these priorities and plans, the Commission will provide for greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations.



## **Priority 1: Improving the effectiveness and the efficiency of the complaints resolution process**

### **Refine standards, practices and performance measures**

A little over a year ago, the Commission implemented a new service standard and a new approach to investigations aimed at improving the quality of investigations and at reducing the time required to resolve a complaint. As well, the Commission examined and adjusted its reporting process to be a more streamlined and effective method of reporting findings and recommendations. Over the past year, the Commission monitored its timeframes and the quality of its reports, and made the adjustments necessary to meet the tighter time and quality standards that were developed. The Commission will continue to examine its processes and make whatever refinements are necessary to improve the quality of its investigations, to reduce the time and cost required to complete an investigation and issue its reports, and to improve on the effectiveness of its reports in encouraging implementation of corrective action.

### **Increase transparency of Commission operations**

To ensure that the complaints resolution system operates as it should, the Commission must ensure that its mandate and mission are well known among its stakeholders: the military police, the Canadian Forces and Canadians in general. The Commission must also ensure that its stakeholders are aware of how the complaints resolution process works and the fairness that the Commission brings to the overall process. The Commission intends, over the planning period, to maintain its outreach program (at least 5 base visits each year), and to increase the quantity and quality of information gathered during the base visits. The Commission will expand the information on its website and will monitor it for traffic and usage patterns to determine if changes need to be made to the Commission's information packages. In addition, the Commission will undertake, as part of its planned review of the communications program, a series of stakeholder consultations, in order to assess the quality, accessibility and usefulness of its information.

### **Enhance working relationships with stakeholders**

The Commission requires the cooperation of others to be successful. As mentioned earlier, a final report can not be issued until the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. As well, recommendations for improvements issued by the Commission in its interim and final reports are not binding on the Canadian Forces or DND. Quality working relationships with the Canadian Forces and DND enhance the likelihood that investigations will go smoothly and recommendations will be accepted and implemented.



## Improve operational capacities

This planning element remains unchanged from the previous year. Because the Commission does not control the number, the complexity or the timing of the complaints it receives, it must be able to increase its operational capacities with very little advance notice and without losing control over the costs of investigations. To enable it to address both concerns, the Commission outsources its investigations. It has established billing practices and a fee structure to minimize costs and prevent downtime. Outsourcing ensures availability and enables a better match between investigation requirements and investigator skill sets. This year, the Commission is looking at establishing a National Individual Standing Offer (NISO) to increase its inventory of skilled investigators and give the Commission greater flexibility in investigator selection and cost management.

The Commission receives a variety of corporate services from external suppliers. During the next year, the Commission will review its working arrangements with these suppliers to ensure that efficiencies and costs savings are being achieved.

## Assist the government in ensuring that the statutory framework meets Canadian expectations for current standards in police oversight

Police oversight is not stationary; it is constantly evolving and moving forward. In the same manner, the expectations of Canadians are evolving and moving forward. The status quo is not the goal. The Commission remains ready to provide its expertise and experience to ensure that standards evolve and best practices are followed.

The following table outlines the Commission's key plans and related performance indicators regarding improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process.

Plans	Performance Indicators
1. Refine standards, practices and performance measures	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Processing time</li><li>➤ Investigation costs</li><li>➤ Quality of information for decision-making</li></ul>
2. Increase transparency of the Commission's operations	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stakeholder awareness and perception of fairness</li></ul>
3. Enhance working relationships with stakeholders	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Responsiveness to recommendations</li><li>➤ Cooperation in the investigative process</li><li>➤ Stakeholder dialogue</li><li>➤ Investigation costs</li><li>➤ Adoption of best practices</li></ul>
4. Improve operational capacities	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quality and timeliness of investigations</li></ul>
5. Assist the government in ensuring that the statutory framework meets Canadian expectations for current standards in police oversight	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Adoption of best practices</li><li>➤ Investigation costs</li><li>➤ Standards evolve</li></ul>



## **Priority 2: Improving governance**

The Commission needs to find ways to work more efficiently, in compliance with the requirements of both the Commission and the central agencies while ensuring that its scarce resources are applied in a manner to achieve the best results.

### **Attract and maintain a high quality workforce**

The Commission's ability to successfully discharge its mandate will depend to a great extent on the professionalism and stability of its workforce. The planning for human resource needs, in both the short and long term, is critical to ensure that the quality of services currently being provided can be maintained. With the increased emphasis on human resource planning, recruiting will become more proactive. The Commission recognizes that turnover is inevitable in a micro-agency where, because most positions are "one-of", there is limited opportunity for advancement within the organization. As a result, the Commission is focusing on developing an environment that is both challenging and rewarding, an environment that will help to attract quality employees. Retention is important so emphasis will be placed on further developing an awards and recognition program. The knowledge and skills of the individual employees will be addressed by preparing learning plans for all employees and ensuring the employees already in place have the necessary skills – an effort to develop a culture of continuous learning.

The Commission will continue to use service partners. As in prior periods, individual arrangements and memoranda of understanding will be reviewed to ensure that required services are being provided as agreed upon and that costs are not excessive. In addition, opportunities will be explored to create new partnerships.

### **Adhere to the legislative and policy requirements of the Commission and the central agencies**

The focus on compliance with the requirements of the Commission and the central agencies will continue. Efforts will continue in the areas of human resource management, finance, procurement and contracting, information management, and information technology to identify specific compliance requirements. The level of review will be determined based on the corporate risk profile that is in the process of being updated.

As well, the Commission will update its internal audit policy and plans based on further consultation with the Office of the Comptroller General in order to achieve compliance with the policy in advance of the 2009 deadline. Clarification will be sought regarding the evaluation policy and its applicability to the Commission.

### **Improve management practices and update policy suites**

The Commission is in the process of reviewing the Management Accountability Framework (MAF) in order to help identify management issues and priorities. The MAF



defines management and sets out the expectations for sound management. Although not yet complete, the MAF review will identify specific areas that are well managed and those that require improvement and attention.

The Commission's performance can be enhanced by better processes and tools for measuring performance. This will require a continuance of the collaboration with Treasury Board for the development of the Commission's performance measurement framework.

The Commission will formalize its asset management framework over the planning period. Capital equipment, including informatics assets, will be managed according to the Commission's evergreen program. A charge-out system will be formalized and updated for assets in use outside the office. An asset management policy will be documented.

Procurement and contract management is presently being externally reviewed. Implementing the recommendations resulting from this review will ensure sound management of the procurement and contracting operations.

The Commission, over the planning period, will be reviewing its policy suite (the Commission's policy suite is a combination of those policies developed by the Commission, as well as those policies that are used unchanged as issued by Treasury Board). The intent is to ensure that the policies are clear and that the coverage is complete. Implementation plans will be developed to ensure that the Commission meets the requirements of these policies. A compliance framework will be developed to identify instances of non-compliance and implemented to correct these deficiencies.

The following table outlines the Commission's key plans and related performance indicators regarding improving management accountability.

Plans	Performance Indicators
1. Attract and maintain a high-quality workforce	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Awards and Recognition Program</li><li>➤ Learning plans and training investment per employee</li><li>➤ Attrition rates</li><li>➤ Employee satisfaction</li></ul>
2. Adhere to the legislative and policy requirements of the Commission and central agencies	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Audit reports</li><li>➤ Central Agency "report cards"</li></ul>
3. Improve management practices and update policy suites	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Policy review/Implementation plans</li><li>➤ Compliance framework implemented</li></ul>







## **SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME**



# **ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME**

## **Strategic Outcome**

The Commission has one strategic outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

This strategic outcome aligns itself with the Government of Canada outcomes of maintaining safe and secure communities both within the country and around the world.

## **Program Activity**

The Commission has one activity: to successfully resolve complaints about the conduct of military police members, as well as complaints of interference with military police investigations, by overseeing and reviewing all complaints received. This program is necessary to help the military police to be as effective and as professional as possible in their policing duties and functions.

The Commission conducts investigations into complaints about the conduct of military police members, as well as complaints of interference with military police investigations. As a result of these investigations, the Commission provides fair, impartial and timely recommendations to DND in response to identified needs, gaps and flaws in the quality of military policing.

## **The Military Police Complaints Process**

To appreciate the performance, it is necessary to understand the process. The Commission is mandated to monitor the investigation and disposition of complaints about military police conduct by the Canadian Forces Provost Marshal, to independently investigate such complaints, as appropriate, and to investigate allegations of interference in military police investigations. An overview of each complaint process is set out below.

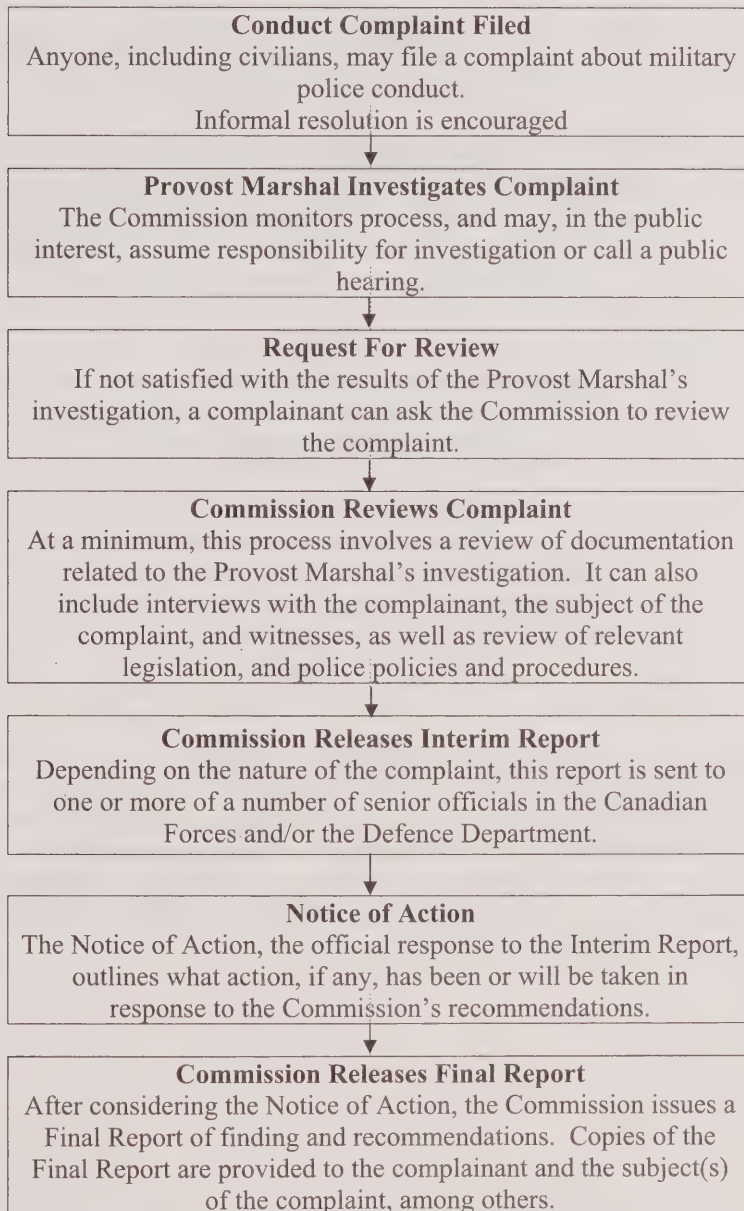
The Canadian Forces Provost Marshal (CFPM), the chief of military police, has primary responsibility for the investigation of complaints about the conduct of military police. The Commission has the authority to monitor the investigation and disposition of the complaints by the CFPM, and to independently investigate complaints as appropriate, such as upon request of the complainant.

The Commission has exclusive jurisdiction for the investigation of complaints of interference in a military police investigation.



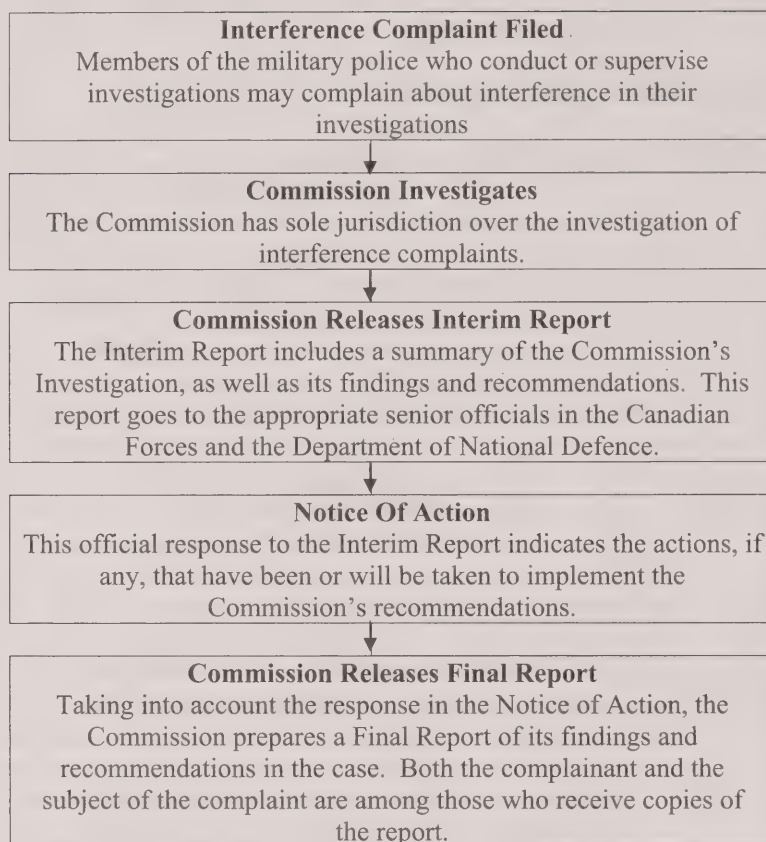
When the Chair determines it is in the public interest, the Commission can exercise its power to assume immediate responsibility for the investigation of a conduct complaint and, if warranted, to hold a public hearing.

### ***Complaints About Police Conduct***





## ***Interference Complaints***



The Commission's involvement in investigating complaints about police conduct or interference complaints results in the Chair preparing reports (interim and final) of findings and recommendations. The interim report requires a response from a senior designated National Defence or Canadian Forces official regarding the action taken or planned for each of the recommendations. Such recommendations, and the responses to them, strengthen the professionalism of Canada's military policing and help to guarantee the integrity and independence of the military police.



Following the release of the investigation reports, the Commission expects the following results:

- the timely implementation of corrective action by DND to improve the quality of military policing and increased awareness, on behalf of the military police, the Canadian Forces and the public, of military policing issues, as well as an overall improvement in military policing practices; and
- confirmation of the correctness of military police conduct and the quality of police systems.

The two priorities identified in Section I contribute to improving the Commission's ability to conduct investigations, provide meaningful recommendations for change, and communicate information relating to the quality of military policing.







## **SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION**



**Table 1: Commission links to the Government of Canada Outcomes**

Strategic Outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.					
	Expected Results	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008-09	2009-10	2010-11	
Program Activity: Complaints Resolution	<p>timely implementation of corrective action by DND to improve on the quality of military policing</p> <p>confirmation of the correctness of military police conduct and the quality of police systems</p>	3.4	3.4	3.4	maintaining safe and secure communities in Canada and abroad

The following tables are available electronically on the Secretariats's website at [http://tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)

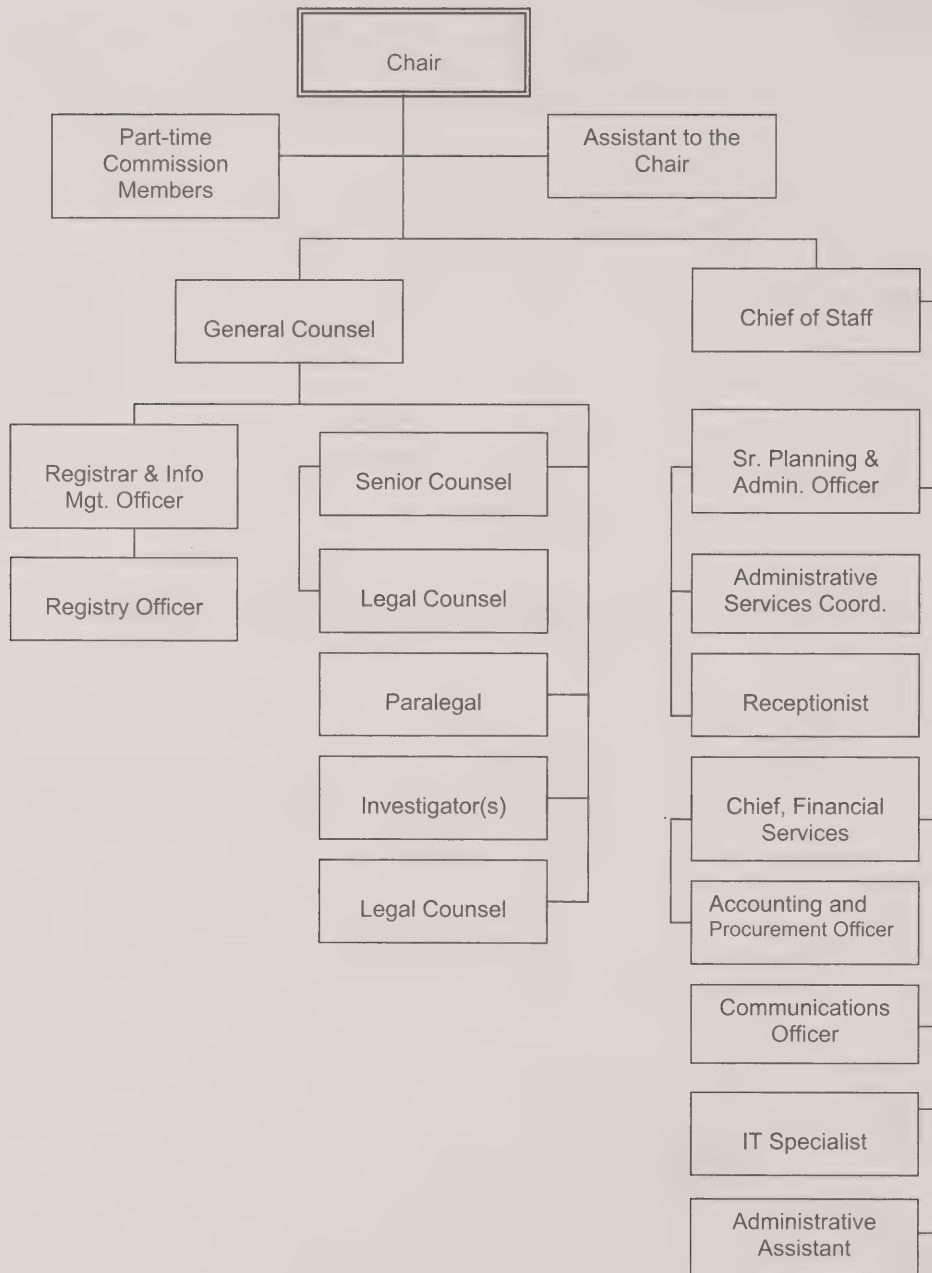
1. Green Procurement
2. Internal Audits
3. Services Received Without Charge
4. Summary of Capital Spending by Program Activity



## **SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST**



## ORGANIZATIONAL INFORMATION





## ADDITIONAL INFORMATION – HOW TO REACH THE COMMISSION

- Call our information line:
  - 613-947-5625 or toll-free at 1-800-632-0566 to speak to an intake officer
- Send us a fax:
  - 613-947-5713 or toll-free at 1-877-947-5713
- Send us a letter:
  - Military Police Complaints Commission  
270 Albert Street, 10<sup>th</sup> floor  
Ottawa, ON K1P 5G8
  - Visit us at the above address for a private consultation – appointments are recommended
- E-mail us:
  - [commission@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:commission@mpcc-cppm.gc.ca)  
Note: Please do not send confidential information via e-mail; we cannot guarantee the security of electronic communications at this time
- Visit our website:
  - [www.mpcc-cppm.gc.ca](http://www.mpcc-cppm.gc.ca)
- Media inquiries:
  - 613-947-5668 or e-mail [media@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:media@mpcc-cppm.gc.ca)









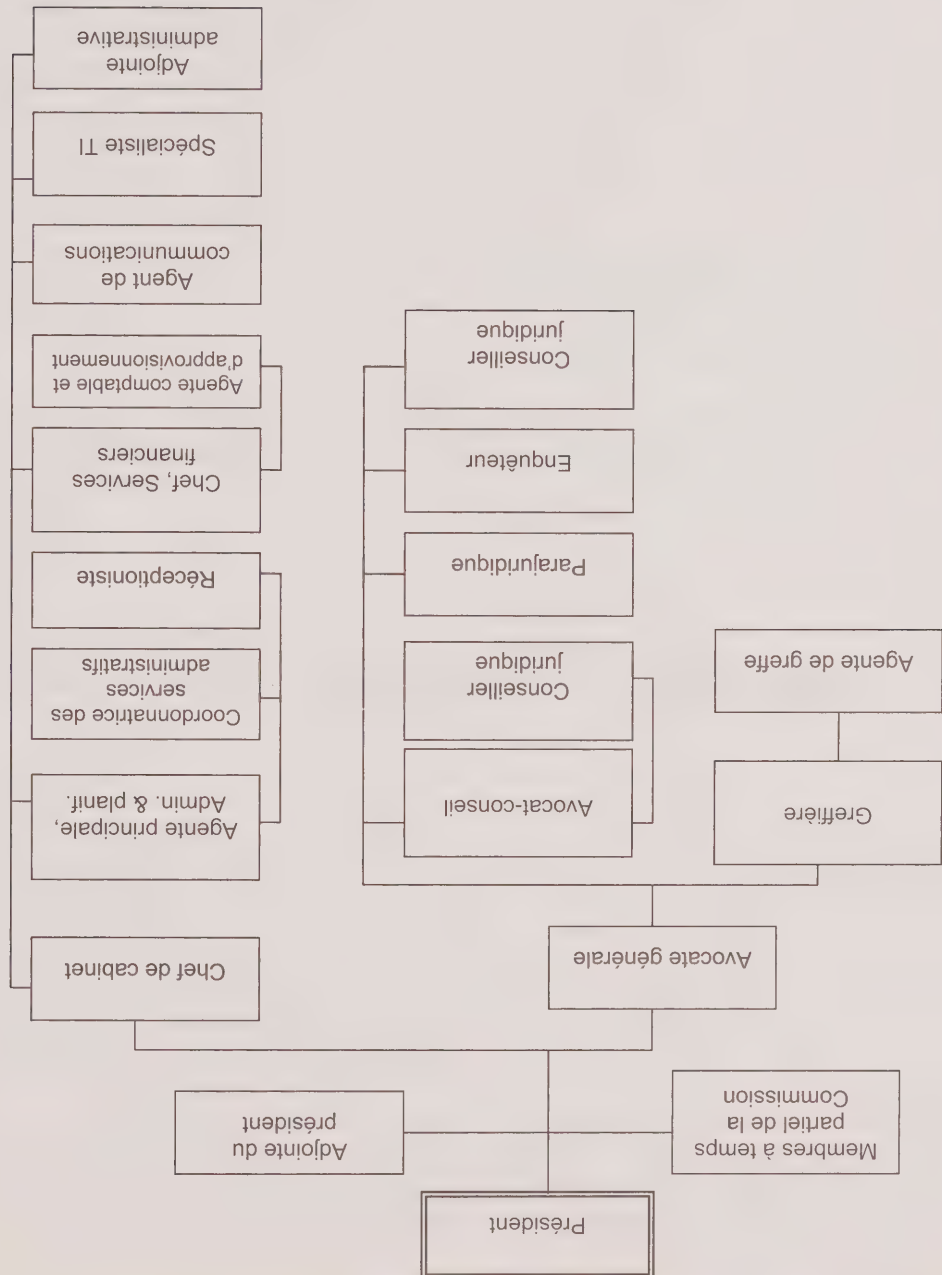


## RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS – COMMENT JOINDRE LA COMMISSION

- Par téléphone : 613-947-5625 ou sans frais au 1-800-632-0566 afin de parler à un préposé
- Par télécopieur : 613-947-5713 ou sans frais au 1-877-947-5713
- Par la poste :
  - Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire  
270, rue Albert, 10<sup>e</sup> étage  
Ottawa (ON) K1P 5G8
  - Possibilité de consultation privée – il est recommandé de prendre rendez-vous
- Par courriel :
  - [commission@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:commission@mpcc-cppm.gc.ca)  
Nota : Veuillez n'envoyer aucun renseignement confidentiel; nous ne pouvons garantir pour l'instant la sécurité des communications électroniques
  - Consultation de notre site Web :
    - [www.mpcc-cppm.gc.ca](http://www.mpcc-cppm.gc.ca)
    - Médias : 613-947-5668 ou à l'adresse [media@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:media@mpcc-cppm.gc.ca)



# ORGANIGRAMME





## SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT



Tableau 1 : Liens de la Commission avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui ont été soumises sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.

Correspondance avec les résultats du gouvernement du Canada	Dépenses prévues (en millions de dollars)	2008-2009-2010			Résultats escomptés	Activité de programme : Règlement des plaintes
		2009	2010	2011		
Des collectivités au Canada et à l'étranger	3,4	3,4	3,4	3,4	Mise en œuvre rapide, par le MDN, des mesures recommandées pour accroître la qualité des services offerts par la police militaire	Confirmation de la bonne conduite de la police militaire et de la qualité des systèmes policiers

Les tableaux qui suivent sont disponibles sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor : [http://tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)

1. Approvisionnement écologique
2. Vérifications internes
3. Services reçus à titre gracieux
4. Total des dépenses en capital par activité de programme



## **SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES**







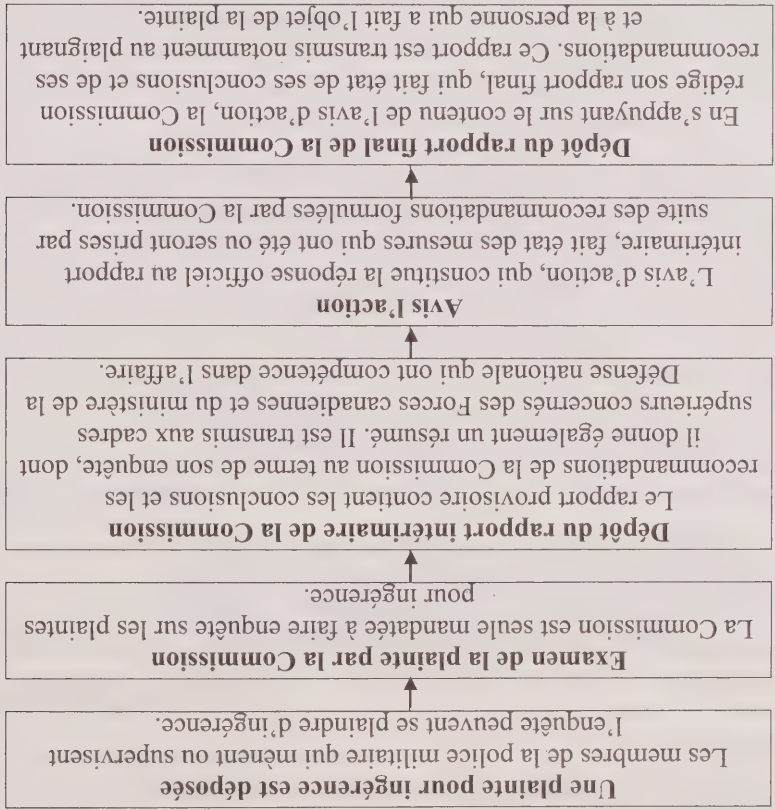
Après que les rapports d'enquête ont été déposés, la Commission s'attend à ce qui suit :

- la mise en œuvre rapide, par le MDN, de mesures correctives visant à améliorer la qualité des services offerts par la police militaire; une sensibilisation accrue, au sein même de la police militaire aussi bien que chez les Forces canadiennes et le grand public, aux différents aspects de ces services; une amélioration générale des pratiques de la police militaire;
- la confirmation de la bonne conduite des membres de la police militaire ainsi que de la qualité des systèmes policiers

Les deux priorités dont il a été question à la section I permettent d'accroître la capacité de la Commission de mener des enquêtes, de recommander des changements pertinents et de fournir de l'information sur la qualité des services offerts par la police militaire.



## Plaintes pour ingérence

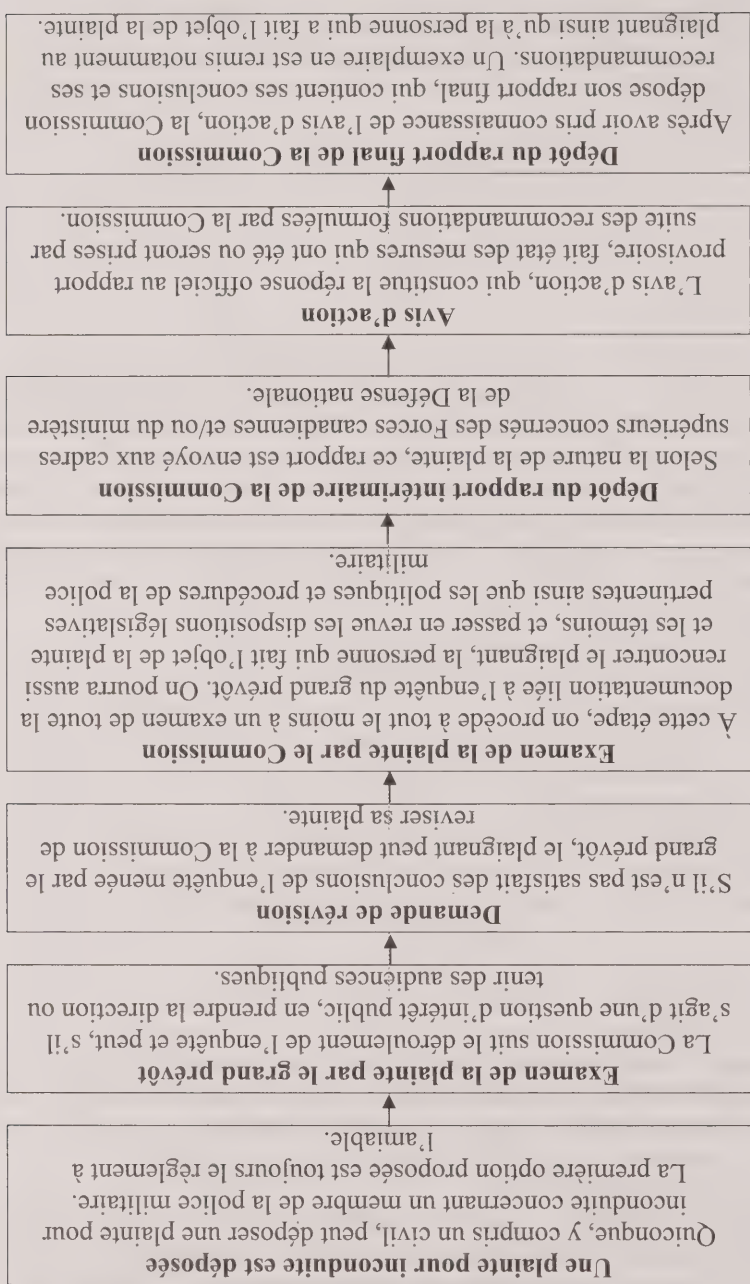


Après que la Commission a mené sa propre enquête sur une plainte pour inconduite ou pour ingérence, le président rédige deux rapports, l'un intermédiaire et l'autre final, qui font état de ses conclusions et de ses recommandations. Une fois déposé le rapport intermédiaire, un porte-parole désigné du ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes doit y répondre en faisant connaître les mesures déjà prises ou à venir concernant chacune des recommandations. Celles-ci, de même que les mesures qu'elles suscitent, renforcent le professionnalisme de la police militaire au Canada et contribuent à assurer son intégrité et son indépendance.



Après que le président a établi qu'il s'agit d'une question d'intérêt public, la Commission peut exercer son pouvoir de prendre sans tarder la direction de l'enquête et, au besoin, de tenir des audiences publiques.

## **Plaintes pour inconduite**





## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Résultat stratégique

La Commission compte un seul résultat stratégique : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui ont été soumises sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.

La Commission participe ainsi aux efforts déployés par le gouvernement du Canada en vue d'atteindre l'objectif qu'il s'est donné d'offrir aux Canadiennes et aux Canadiens la possibilité de vivre en toute sécurité dans leurs collectivités, au pays comme à l'étranger.

### Activité de programme

La Commission ne compte qu'une seule activité de programme : régler les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire, et ce, en effectuant des fonctions de surveillance et d'examen de toutes les plaintes. Ce programme contribue largement à l'efficacité et au professionnalisme de la police militaire dans l'exercice de ses fonctions de maintien de l'ordre.

La Commission effectue des enquêtes sur des plaintes relatives à la conduite d'un policier militaire et de traiter les plaintes d'ingérence dans le cours d'une enquête policière. Au terme de ses enquêtes, elle soumet au MDN des recommandations justes, impartiales et opportunes concernant les besoins et les lacunes relevés au niveau des services offerts par la police militaire.

### Processus de règlement des plaintes concernant la police militaire

Pour juger du rendement du processus, il faut d'abord en comprendre le fonctionnement, La Commission a pour mandat de suivre le déroulement des enquêtes menées par le grand prévôt des Forces canadiennes relativement aux plaintes pour inconduite qui ont été portées contre des membres de la police militaire, d'examiner elle-même ces plaintes au besoin et de faire sa propre enquête sur les allégations d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire. On trouvera plus loin un aperçu des différentes étapes.

En sa qualité de chef de la police militaire, le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC) est responsable au premier chef de l'examen des plaintes pour inconduite concernant les policiers. La Commission est mandatée à surveiller la façon dont le GPFC traite ces plaintes, puis, au besoin, à faire sa propre enquête à la demande du plaignant. La Commission a le pouvoir exclusif de faire enquête sur les plaintes pour ingérence concernant les enquêtes de la police militaire.



## **SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**



et qu'il n'y manque aucun élément. Un cadre de conformité sera élaboré afin de repérer et de combler les lacunes.

Le tableau qui suit donne un aperçu des principaux plans d'action dont s'est dotée la Commission ainsi que des indicateurs de rendement concernant les améliorations à apporter au chapitre de la responsabilité de gestion.

Plans		Indicateurs de rendement	
1. Recrutement et maintien en poste des meilleurs éléments possibles	2. Conformité aux exigences législatives et à celles que prévoient les politiques de la Commission elle-même et des organismes centraux	➤ Programme de récompenses et de reconnaissance ➤ Plans d'apprentissage et investissement dans le perfectionnement de chaque employé ➤ Taux d'attrition ➤ Satisfaction des employés	➤ 1. Recrutement et maintien en poste des meilleurs éléments possibles ➤ 2. Conformité aux exigences législatives et à celles que prévoient les politiques de la Commission elle-même et des organismes centraux ➤ 3. Amélioration des pratiques de gestion et mise à jour des politiques
		➤ Rapports de vérification ➤ « Bulletins » pour les organismes centraux	➤ Examen des politiques/Plans de mise en œuvre ➤ Application du cadre de conformité



La Commission continuera de recourir à des fournisseurs externes. Comme par le passé, chaque entente individuelle et chaque protocole d'entente seront examinés afin que les services nécessaires soient fournis aux meilleurs coûts possibles. D'autres partenariats seront également envisagés.

## **Conformité aux exigences législatives et à celles que prévoient les politiques de la Commission elle-même et des organismes centraux**

Nous continuerons de travailler à bien respecter les exigences prévues dans les politiques de la Commission et dans celles des organismes centraux. Nous poursuivons nos efforts dans les secteurs de la gestion des ressources humaines, des finances, des approvisionnementnements et contrats, de la gestion de l'information ainsi que des technologies de l'information. L'examen que nous entreprendrons sera conçu à la lumière du profil de risque de l'organisation en cours d'actualisation.

La Commission mettra à jour aussi sa politique et ses plans de vérification interne après consultation du Bureau du contrôleur général, la nouvelle politique devant être appliquée au plus tard en 2009, comme prévu. Des précisions seront nécessaires concernant la politique d'évaluation ainsi que les conditions de son application à la Commission.

## **Amélioration des pratiques de gestion et mise à jour des politiques**

La Commission passe actuellement en revue son Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en vue de repérer les problèmes de gestion et d'établir les priorités. Le CRG définit les principes de gestion ainsi que les résultats que requiert une saine gestion. Une fois terminé, l'exercice aura permis de cerner les secteurs les mieux administrés et ceux où des améliorations devront être apportées.

Des processus plus efficaces et de meilleurs outils d'évaluation contribueront à accroître le rendement de la Commission. Il lui faudra pour cela continuer de pouvoir compter sur la collaboration du Conseil du Trésor.

La Commission officialisera son cadre de gestion des biens durant la période visée. Ses biens d'équipement, y compris son bassin d'ordinateurs, seront administrés conformément à son programme de renouvellement perpétuel. Un système de prêts sera mis en place et mis à jour relativement aux biens utilisés à l'extérieur des locaux de la Commission. Une politique gestion des actifs sera élaborée à cet égard.

Le volet approvisionnementnements et contrats fait actuellement l'objet d'un examen externe. Les recommandations qui en découleront contribueront à une plus saine gestion de ce volet.

Tout au long de la période visée, la Commission se penchera sur l'ensemble de ses politiques (une combinaison de ses propres politiques et de celles du Conseil du Trésor, appliquées sans modification). L'intention est de s'assurer que ces politiques sont claires



Pour bien s'acquitter de sa mission, la Commission doit s'appuyer dans une large mesure sur le professionnalisme et la stabilité de son effectif. La planification des ressources humaines, à court aussi bien qu'à long terme, joue un rôle essentiel dans la qualité des services fournis. À la lumière de l'importance croissante qui est accordée à cette planification, le recrutement deviendra davantage proactif. La Commission reconnaît que les roulements de personnel sont inévitables dans un micro-organisme où, du fait que la plupart des postes sont occupés le seul et unique responsable de la fonction, les possibilités d'avancement demeurent limitées. C'est pourquoi elle s'emploie à créer un environnement tout à la fois stimulant et enrichissant qui contribuera à attirer des candidats de haut calibre. Le maintien en poste est important, d'où les efforts déployés en vue de mettre en place un programme de récompenses et de reconnaissance. Des plans d'apprentissage permettront à chaque employé d'actualiser ses connaissances et ses compétences, une démarche qui devrait aboutir à une culture de l'apprentissage continu.

### Recrutement et maintien en poste des meilleurs éléments possibles

La Commission doit trouver des moyens de travailler plus efficacement, conformément aux exigences prévues dans ses propres politiques et dans celles des organismes centraux, tout en poursuivant les meilleurs résultats que ses maigres ressources peuvent lui permettre d'obtenir.

### Priorité 2 : Améliorer le mode de gouvernance

Plans		Indicateurs de rendement	
1. La mise au point des normes, des pratiques et des mesures du rendement	➤ Durée de traitement ➤ Coût des enquêtes ➤ Qualité de l'information appuyant le processus décisionnel	➤ Sensibilisation des intervenants et sentiment que le processus est équitable	➤ Un renhaussement des relations avec les intervenants ➤ Bon accueil fait aux recommandations ➤ Coopération tout au long de l'enquête ➤ Dialogue avec les intervenants ➤ Coût des enquêtes ➤ Adoption des pratiques exemplaires
4. Perfectionner les capacités opérationnelles	➤ Qualité et durée raisonnable des enquêtes	➤ Adoption des pratiques exemplaires	
5. Contribution aux efforts déployés par le gouvernement pour s'assurer que le cadre législatif répond bien aux attentes des Canadiennes et des Canadiens en matière de surveillance des services de police	➤ Contribution aux efforts déployés par le gouvernement pour s'assurer que le cadre législatif répond bien aux attentes des Canadiennes et des Canadiens en matière de surveillance des services de police	➤ Adoption des pratiques exemplaires ➤ Coût des enquêtes ➤ Évolution des normes	



## Un renhaussement des relations avec les intervenants

La Commission doit pouvoir compter sur la coopération des parties en cause. Comme nous l'avons déjà signalé, le président ne peut déposer son rapport final qu'après que l'hierarchie militaire ou ministérielle a réagi à son rapport intermédiaire. De même, aucune des améliorations recommandées dans l'un rapport intermédiaire ou final n'a aucune exécution pour les Forces canadiennes et le MDN. De bonnes relations de travail avec ces intervenants augmenteront les chances que l'enquête se déroule correctement et que les recommandations qui seront faites soient acceptées, puis mises en œuvre.

## Perfectionner les capacités opérationnelles

Cet élément de planification demeure inchangé par rapport au précédent exercice. Parce que la Commission ne peut prévoir ni le volume ou la complexité des dossiers ni le moment où elle reçoit les plaintes, elle doit être en mesure d'accroître ses capacités opérationnelles sans grand préavis et sans jamais perdre le contrôle des dépenses engagées pour une enquête. C'est dans cette optique qu'elle recourt à l'impartition pour l'équipe d'enquêteurs. Elle s'est dotée de procédures de facturation et d'un système d'honoraires qui lui permettent de réduire les coûts au maximum et d'éviter les périodes d'indisponibilité. L'impartition l'aide également à arriver à un plus juste équilibre entre les exigences de l'enquête et les compétences de l'enquêteur. Cette année, la Commission mettra en place une Offre à commandes individuelle et nationale (OCCIN) grâce à laquelle elle pourra accroître son bassin d'enquêteurs chevronnés, et disposer d'une plus grande marge de manœuvre relativement au choix de l'enquêteur et à la gestion des coûts.

## Contribution aux efforts déployés par le gouvernement pour s'assurer que le cadre législatif répond bien aux attentes des Canadiennes et des Canadiens en matière de surveillance des services de police

Les normes de surveillance des services de police sont en constante évolution, tout comme les attentes du grand public. Le statu quo n'est pas un objectif en soi. La Commission met son savoir-faire et son expérience au service des instances chargées de faire évoluer les normes en vigueur et à mettre en application les pratiques exemplaires. Le tableau qui suit donne un aperçu des principaux plans d'action de la Commission ainsi que des indicateurs de l'efficacité du processus de règlement des plaintes.



mandat à l'aide de ressources relativement stables tout en s'employant à respecter les exigences croissantes des organismes centraux.

## Plans et priorités

Les deux priorités continues de la Commission ainsi que les plans d'action dont elle s'est dotée ont pour objet de l'aider à régler plus efficacement, rapidement et en toute équité, les plaintes pour inconduite ou pour ingérence qu'elle reçoit, et à amener le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes à mettre en œuvre ses recommandations. C'est ainsi qu'elle contribuera à une responsabilisation accrue à l'égard du public de la police militaire et de la chaîne de commandement.

## Priorité 1 : Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes

### La mise au point des normes, des pratiques et des mesures du rendement.

Il y a un peu plus d'un an, la Commission appliquait une nouvelle norme de prestation des services et changeait ses méthodes de travail afin que ses enquêtes donnent de meilleurs résultats et prennent moins de temps. Elle procédait également à l'examen et au rajustement de son processus d'élaboration des rapports faisant état de ses conclusions et de ses recommandations. Tout au long de la dernière année, la Commission a pris les mesures nécessaires pour respecter les nouvelles normes visant un resserrement des délais et la production de rapports de meilleure qualité. Elle continuera d'ailleurs à revoir ses méthodes et procédures ainsi qu'à prendre toutes les mesures qu'elle jugera utiles pour améliorer la qualité de ses enquêtes et la rentabilité en termes de temps et de coûts, et pour assurer que ses recommandations puissent être mises en œuvre.

### Une transparence accrue des opérations de la Commission

Afin que le processus de règlement des plaintes fonctionne comme il le doit, la Commission doit veiller à ce que tous les intervenants connaissent son mandat et sa mission ainsi que les modalités de ce processus et les mesures qu'elle prend pour en assurer une application équitable. Ces intervenants sont la police militaire, les Forces canadiennes et la population canadienne en général. La Commission entend s'employer, pendant toute la période visée, à maintenir en place son programme de rayonnement (visite d'au moins 5 bases chaque année), ainsi qu'à accroître la somme et la qualité des renseignements fournis à chaque visite. Elle enrichira l'information que renferme son site Web et apportera les changements que dicteront les rapports d'utilisation. Elle procédera en outre, dans le cadre de l'examen qu'elle projette de son programme de communication, à une série de consultations des divers intervenants dans le but d'évaluer la qualité, l'accessibilité et l'utilité de l'information diffusée.



## Normes de surveillance de la police

Les normes régissant la surveillance de la police n'ont rien de statique : elles évoluent et s'améliorent au fil des ans. La difficulté réside dans le fait qu'il faut constamment s'assurer que les normes en vigueur répondent aux attentes des Canadiennes et des Canadiens au chapitre du maintien de l'ordre et de la surveillance des services qui en sont chargés.

## Facteurs internes

### Qualité de l'information appuyant le processus décisionnel

La Commission doit continuer de peaufiner son processus de règlement des plaintes de façon à en préserver l'efficacité et la rentabilité. La qualité de l'information utilisée joue à cet égard un rôle essentiel.

## Capacités opérationnelles

La question des capacités opérationnelles est préoccupante. En effet, la complexité et le volume de sa charge de travail échappent totalement au contrôle de la Commission, un micro-organisme qui ne dispose d'aucune réserve pouvant lui permettre de faire face à un afflux soudain de plaintes difficiles à résoudre. Elle n'a pas non plus cette marge de manœuvre qui permet à un plus gros organisme de réaffecter ses ressources au gré des circonstances. Une saine gestion de sa charge de travail et de ses maigres ressources est une condition essentielle à la réussite de ses entreprises.

## Efficacité

Un effectif stable formé de personnes compétentes est la clé du succès de la CPPM. C'est là un enjeu de taille pour la Commission, car, de même que la plupart des organisations de petite taille, sa structure est horizontale. La majorité des postes sont occupés par le seul et unique responsable de toute la fonction. Les roulements de personnel et la préservation des compétences sont des préoccupations constantes. Une bonne planification des ressources humaines est essentielle à la prestation de services de haut calibre.

## Priorités pangouvernementales

Un bon nombre d'initiatives gouvernementales ont déjà ou auront un impact sur les activités de la Commission, dont le renouvellement des politiques entrepris par le Conseil du Trésor, notamment au chapitre des vérifications et évaluations internes, l'entrée en vigueur et l'application de la Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), ainsi que la conformité à la nouvelle version de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, aux politiques et à l'instrument de délégation de la CFP, et au Cadre de responsabilisation de la gestion. La Commission devra donc s'acquitter de son



Faire des prévisions n'a rien de facile. Les enquêtes peuvent varier considérablement en termes de complexité. Par exemple, tandis qu'une enquête pourra nécessiter que l'on rencontre deux ou trois personnes en poste au même endroit, une autre obligera les enquêteurs à aller rencontrer des dizaines de personnes en poste dans plusieurs bases, au Canada aussi bien qu'à l'étranger. De même, alors qu'une affaire relativement simple pourra être réglée en quelques semaines seulement, une autre amènera les enquêteurs à prendre connaissance d'un dossier de preuve comportant plusieurs milliers de pages ainsi qu'à multiplier les notes d'entrevue et les enregistrements audio/vidéos, et s'échelonnnera sur plusieurs mois.

L'efficacité du processus de règlement des plaintes dépend dans une large mesure de la façon dont la Commission gère sa charge de travail et utilise les ressources limitées dont elle dispose.

Il est possible de consulter certains rapports decoulant des enquêtes d'intérêt public ainsi que des résumés des plaintes dont la Commission a été saisie et qui ont fait l'objet d'une enquête sur son site Web (en cours d'actualisation) à l'adresse [http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300\\_f.aspx](http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.aspx).

## Collaboration

Pour mener à bien sa mission, la Commission doit également pouvoir compter sur la collaboration des parties en cause. Avant de tenir des audiences publiques, elle doit obtenir qu'on lui remette volontairement les documents et autres éléments de preuve dont elle a besoin. Par ailleurs, le président est incapable de déposer son rapport final tant que l'autorité compétente, militaire ou ministérielle, n'a pas réagi à son rapport intermédiaire. En outre, les recommandations que renferment l'un et l'autres rapports n'ont aucune force exécutoire pour les Forces canadiennes ou pour le MDN. Les relations établies entre la Commission et le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et les autres parties en cause ont également des répercussions directes sur les activités de la CPPM.

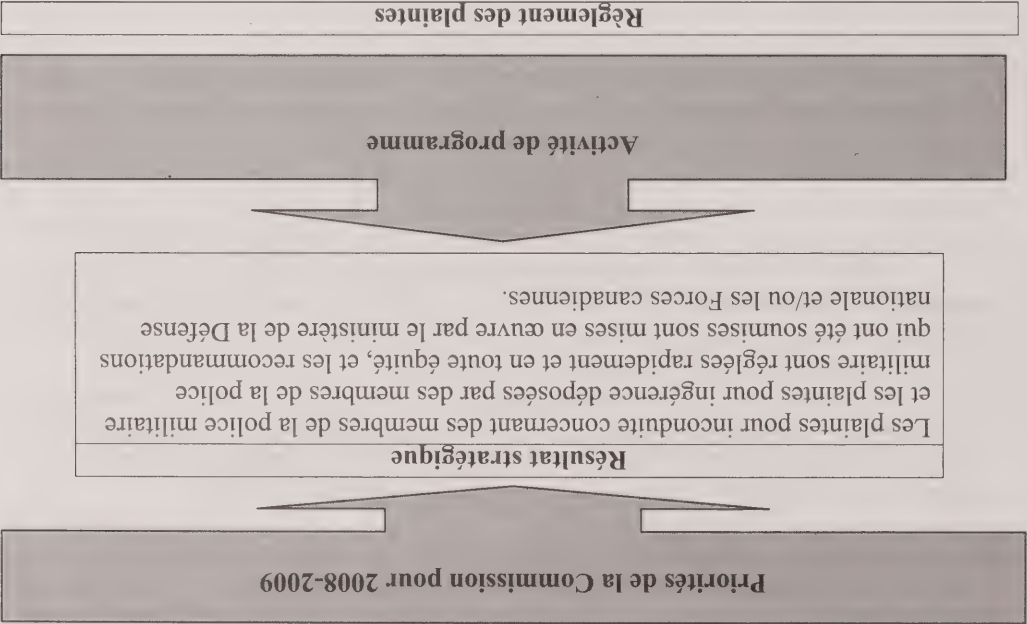
## Sensibilisation

La Commission est relativement jeune, sa création ne remontant en fait qu'au 1<sup>er</sup> décembre 1999. La police militaire, de son côté, est un organisme dynamique dont l'effectif change au fil des ans. À moins que tous les intervenants aient été dûment informés du mandat, de la mission et du fonctionnement de la Commission, il y a peu de chances que les plaintes soient formulées, déposées et réglées d'une façon acceptable.



Accroître l'efficacité du programme de règlement des plaintes	Améliorer son mode de gouvernance
---	-----------------------------------

Le diagramme suivant illustre les liens existant entre l'activité de programme, les priorités et le résultat stratégique.



La Commission s'est dotée d'une série de plans en fonction de ses priorités, mais il convient tout d'abord d'en exposer le contexte opérationnel et ses composantes externes aussi bien qu'internes. Voici donc les facteurs qui influencent les priorités et les plans de la Commission ainsi que les modalités de ses services. De la gestion de ces facteurs dépend tout le succès de ses opérations.

#### Facteurs externes

#### Nombre et complexité des plaintes et des enquêtes

La CPPM ne contrôle ni le nombre ou la complexité des plaintes qui lui sont soumises ni le moment où elle les reçoit. Il lui est également impossible d'établir à l'avance la mesure dans laquelle le président jugera nécessaire d'exercer son pouvoir discrétionnaire, de même que la nécessité de procéder à une enquête ou de tenir des audiences dans l'intérêt public, ce qui risque toujours de mettre à rude épreuve les maigres ressources dont dispose la Commission. L'une des difficultés auxquelles elle doit constamment faire face est liée aux fluctuations de sa charge de travail, qu'elle doit gérer dans les limites de ses ressources, les dépenses devant être couvertes par le budget prévu et demeurer relativement au même niveau d'un exercice à l'autre.



## PLANS ET PRIORITÉS DE LA COMMISSION

La Commission est un organisme minuscule qui s'appuie sur un effectif de 19 équivalents temps plein. Installée à Ottawa, elle assure une surveillance civile indépendante d'un service de police militaire regroupant plus de 1 200 membres en poste avec les Forces canadiennes partout au Canada et dans le monde. Son programme et ses services s'adressent au MDN et à la population canadienne en général.

Elle n'a qu'une seule activité de programme – le règlement des plaintes. Tout au long de la période visée, les activités de la Commission s'articuleront autour de deux grandes priorités.

### Priorité 1 – Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes

Il s'agit là d'une priorité continue. Les efforts déployés en ce sens aideront la Commission à régler les plaintes plus rapidement et en toute équité, et faciliteront la mise en œuvre de ses recommandations par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes, ce qui contribuera à accroître la qualité des services de police militaire au Canada aussi bien qu'à l'étranger. La Commission participe également aux efforts déployés par le gouvernement du Canada en vue d'atteindre l'objectif qu'il s'est donné de garantir la sécurité des collectivités.

### Priorité 2 – Améliorer son mode de gouvernance

Il s'agit aussi d'une priorité continue. Les enjeux de gestion à cet égard sont nombreux : établir un cadre de mesure du rendement et en maintenir la qualité; respecter les exigences législatives ainsi que celles que prévoient les politiques de la Commission et celles des organismes centraux (notamment aux chapitres des évaluations internes, de la gestion des ressources humaines et de la sécurité); attirer et maintenir en poste des personnes de haut calibre; passer en revue et renforcer le cadre de contrôle visant la gestion des biens, les finances et les technologies de l'information.



Activités de programme par résultat stratégique

Dépenses prévues					Résultats escomptés		2008 - 2009		2009 - 2010		2010 - 2011		Contribue à la priorité suivante		Résultat stratégique : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui ont été soumises sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.		
(en millions de dollars)		Résultats escomptés		2008 - 2009		2009 - 2010		2010 - 2011		Contribue à la priorité suivante		Résultat stratégique : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui ont été soumises sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.					
Activité de programme :		Règlement des plaintes		Régler les plaintes pour recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.		70 % des enquêtes menées par suite d'une plainte pour inconduite ou ingérence respectent le délai prescrit par le président de la Commission.		Dans 70 % des cas d'inconduite ou d'ingérence, les membres en cause ont dû se plier à certaines mesures correctrices et/ou des améliorations ont été apportées aux politiques et procédures de la police militaire par suite de l'enquête menée par la Commission.		3,4		3,4		3,4		Priorités 1 et 2	
Règlement des plaintes		Régler les plaintes pour recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.		70 % des enquêtes menées par suite d'une plainte pour inconduite ou ingérence respectent le délai prescrit par le président de la Commission.		Dans 70 % des cas d'inconduite ou d'ingérence, les membres en cause ont dû se plier à certaines mesures correctrices et/ou des améliorations ont été apportées aux politiques et procédures de la police militaire par suite de l'enquête menée par la Commission.		3,4		3,4		3,4		Priorités 1 et 2		Règlement des plaintes	
Régler les plaintes pour recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.		70 % des enquêtes menées par suite d'une plainte pour inconduite ou ingérence respectent le délai prescrit par le président de la Commission.		Dans 70 % des cas d'inconduite ou d'ingérence, les membres en cause ont dû se plier à certaines mesures correctrices et/ou des améliorations ont été apportées aux politiques et procédures de la police militaire par suite de l'enquête menée par la Commission.		3,4		3,4		3,4		Priorités 1 et 2		Règlement des plaintes		Régler les plaintes pour recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.	



## Renseignements sommaires

Ressources financières (en millions de dollars)	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	3,4 \$	3,4 \$	3,4 \$

Ressources humaines (ETP)	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	19	19	19

Priorités de la Commission			
Nom		Type	
1. Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes		Continue	
2. Améliorer son mode de gouvernance		Continue	



de la CPPM lui-même, il est composé notamment de l'avocate générale, des membres du personnel juridique, de la greffière ainsi que des membres du personnel de soutien. À ses réunions hebdomadaires, on rend compte de l'état d'avancement des différents dossiers et des directives sont données.

Equipe responsable  
des dossiers

Ce groupe conseille le président et l'avocate générale relativement à certains dossiers. Il se réunit au besoin (jusqu'à ce que la plainte ait été réglée). Dirigé par le président de la CPPM lui-même, il est composé notamment de l'avocate générale, des membres du personnel juridique qui ont été affectés au dossier, ainsi que des enquêteurs désignés. À ses réunions, on rend compte de l'état d'avancement du dossier et des directives sont données.

**Crédit voté ou législatif inscrit dans le budget principal des dépenses** (en millions de dollars)

Crédit voté ou législatif	20	(S)	Total pour la Commission
Libellé tronqué pour le crédit	Dépenses de fonctionnement	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	
vote ou législatif			
Budget principal des dépenses 2008 - 2009	3,1	3	3,4
Budget principal des dépenses 2007 - 2008	3,1	3	3,4

**Dépenses prévues et équivalents temps plein**

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Traitement et règlement des plaintes	3,4	3,4	3,4	3,4
Total du budget principal des dépenses	3,4	3,4	3,4	3,4
Rajustements				
Total des rajustements	-	-	-	-
Total des dépenses prévues	3,4	3,4	3,4	3,4
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	,1	,1	,1	,1
Total des dépenses pour la Commission	3,5	3,5	3,5	3,5
Equivalents temps plein	18	19	19	19



Raison d'être

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire a pour but d'aider la police militaire et la chaîne de commandement à mieux rendre compte à la population des activités militaires de nature policière. Quiconque peut se plaindre du comportement d'un policier militaire en faisant appel à ses services. Les membres de la police militaire qui sont chargés de mener ou de superviser une enquête peuvent le faire aussi dans les cas d'ingérence, lesquels relèvent strictement de la compétence de la Commission. Le fait que son effectif se compose de personnes qui n'appartiennent pas aux Forces canadiennes et qu'elle soit, financièrement parlant, indépendante du ministère de la Défense nationale, renforce ses capacités de surveillance. Le mandat de la Commission a été formulé en vertu de la partie IV de la *Loi sur la défense nationale*.

Renseignements sur la Commission

La Commission est un petit organisme qui s'appuie sur un budget d'environ 3,4 millions de dollars et sur un effectif de 19 ETP (voir l'organigramme à la section IV). Malgré sa petite taille, elle s'est dotée d'une structure de gouvernance, dans sa tâche de la résolution des plaintes, très stricte dont voici l'aperçu.

**Président**  
En qualité d'administrateur général, le président est responsable en dernier ressort de la prestation du programme. Ses entretiens quotidiens avec l'avocate générale et le chef de cabinet lui permettent de bien suivre les opérations.

**Avocate générale**  
Elle veille au quotidien à la bonne marche du programme de règlement des plaintes.

**Comité exécutif**  
Il conseille le président sur tous les aspects du mandat de la Commission. Dirigé par le président de la CPM lui-même, il est composé notamment de l'avocate générale, du chef de cabinet et de l'agent financier principal. Il se réunit une fois par mois

**Groupe des opérations**  
Il conseille le président et l'avocate générale relativement au programme de règlement des plaintes. Dirigé par le président

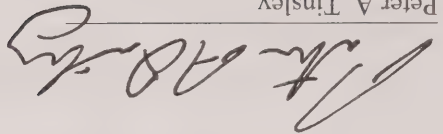


## Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2008-2009 de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme de la Commission qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- il rend compte de la situation financière en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.



Peter A. Tinsley  
Président



## Message du président

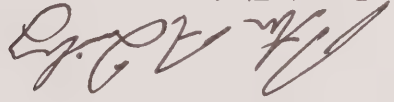
Je suis heureux de vous soumettre le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (ci-après la CPPM ou la Commission). L'année qui vient s'annonce riche en défis de toutes sortes pour la CPPM, mais je crois pouvoir affirmer qu'elle sera en mesure de les relever.

Le présent rapport souligne les plans dont la Commission s'est dotée et les priorités qu'elle s'est fixées afin de mieux contribuer à améliorer les services offerts par la police militaire et d'aider la direction de celle-ci, de même que la chaîne de commandement des Forces canadiennes, à remplir d'une façon plus responsable leurs obligations relatives à la prestation de services policiers à la collectivité militaire et à faire en sorte que ces services correspondent aux normes les plus élevées au pays. Comme toujours, le plus difficile pour la CPPM sera de bien jouer son rôle de surveillance dans un environnement où une collaboration de tous les instants de la part du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes est de rigueur, sans quoi elle est incapable d'exercer une surveillance adéquate et de s'acquitter de sa mission. On pourra d'ailleurs compter sur sa participation aux efforts déployés pour faire évoluer le modèle canadien de surveillance militaire au gré des attentes croissantes du grand public.

La Commission devra en outre travailler à mieux s'adapter à une charge de travail dont le volume, de même que la complexité des cas qui lui sont soumis, s'accroît sans cesse. Elle continuera donc d'adopter les pratiques exemplaires que doivent appliquer les organismes de surveillance civile ainsi que de peaufiner le processus d'examen des plaintes. Par ailleurs, la stabilisation de l'effectif observée ces derniers mois ainsi que l'importance que la Commission accorde de plus en plus aux activités d'apprentissage l'aideront à offrir au chapitre du règlement des plaintes des services de meilleure qualité.

La CPPM s'emploiera à utiliser d'une façon plus efficace et plus économique les ressources dont elle dispose. Au cours de la période visée par le présent rapport, les systèmes opérationnels seront examinés en vue d'éliminer les pratiques non efficaces et de réaliser des économies de temps et d'argent. Le recours continu aux offres permanentes contribuera à réduire encore les dépenses. L'établissement de nouveaux partenariats au niveau des services généraux favorisera aussi la réduction des coûts.

Enfin, la Commission continuera d'axer ses services de surveillance sur les mesures à prendre pour que la police militaire s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre conformément aux normes les plus élevées au pays, et ce, dans son propre intérêt aussi bien que dans celui des Forces canadiennes et, en définitive, de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens.



Peter A. Tinsley  
Président











# TABLE DES MATIÈRES

<b>SECTION I - APERÇU</b> .....	1
Message du président.....	2
Déclaration de la direction.....	3
Raison d'être.....	4
Renseignements sur la Commission.....	4
Credit voté ou législatif inscrit dans le budget principal des dépenses.....	5
Dépenses prévues et équivalents temps plein.....	5
Renseignements sommaires.....	6
Plans et priorités de la Commission.....	8
Priorité 1 – Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes.....	8
Priorité 2 – Améliorer son mode de gouvernance.....	8
<b>SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE</b> .....	17
Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	18
<b>SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES</b> .....	23
Tableau 1 : Liens de la Commission avec les résultats du gouvernement du Canada.....	24
<b>SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT</b> .....	25
Renseignements sur la Commission.....	26
Renseignements additionnels – Comment joindre la Commission.....	27



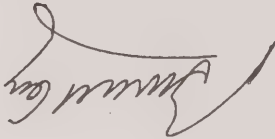




**Commission d'examen des  
plaintes concernant la police  
militaire**

**2008-2009**

**Rapport sur les plans et les priorités**



L'honorable Peter Gordon MacKay, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses** du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et des priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-64

ISBN : 978-0-660-63614-6





**Commission d'examen  
des plaintes concernant  
la police militaire du Canada**

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# NAFTA Secretariat – Canadian Section

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-94  
ISBN: 978-0-660-63582-8





**2008-2009  
Estimates**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, reading "David Emerson", written over a horizontal line.

**The Honourable David Emerson  
Minister of International Trade**







## TABLE OF CONTENTS

### SECTION 1: OVERVIEW

1.1	MESSAGE OF THE MINISTER.....	1
1.2	MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT .....	2
1.3	DEPARTMENTAL OVERVIEW .....	3
1.3.1	RAISON D'ÊTRE .....	3
1.3.2	FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES .....	3
1.4	DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES .....	4

### SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1	STRATEGIC OUTCOME .....	6
2.2	PROGRAM ACTIVITY .....	6
2.2.1	IMPROVED ADMINISTRATIVE SUPPORT TO PANELS AND COMMITTEES TO ENSURE THE JUST, SPEEDY AND INEXPENSIVE DISPUTE SETTLEMENT PROCESSES .....	7
2.2.2	FOSTER BETTER COLLABORATION WITH DELIVERY PARTNERS IN THE ADMINISTRATION OF TRADE DISPUTES .....	7
2.2.3	CONTINUOUS IMPROVEMENT OF INFORMATION MANAGEMENT .....	8
2.2.4	INCREASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TO ENSURE THE RETENTION AND DEVELOPMENT OF A PROFESSIONAL WORKFORCE .....	8
2.2.5	REVIEW OF SUSTAINABILITY OF THE INFRASTRUCTURE TO MEET THE INFORMATION TECHNOLOGY AND PHYSICAL ASSETS NEEDS.....	8
2.2.6	STRATEGIC PLAN AND INTEGRATED BUSINESS AND HUMAN RESOURCES PLAN .....	8
2.3	WHAT THE PRIORITIES MEAN FOR CANADIANS .....	9
2.4	PERFORMANCE MEASUREMENT STRATEGY .....	9
2.5	KEY PROGRAM .....	10

### SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1	FINANCIAL TABLES .....	11
	TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS .....	11
	TABLE 2: VOTED AND STATUTORY ITEMS LISTED IN MAIN ESTIMATES .....	12
	TABLE 3: SERVICES RECEIVED WITHOUT CHARGE .....	12
	TABLE 4: SUMMARY OF SPENDING BY PROGRAM ACTIVITY .....	12
	TABLE 5: RESOURCE REQUIREMENT BY BRANCH OR SECTOR .....	13



<b>3.2</b>	<b>DEPARTMENTAL LINK TO THE GOVERNMENT OF CANADA OUTCOMES .....</b>	<b>13</b>
<b>SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTERESTS</b>		
<b>4.1</b>	<b>INTERNAL SERVICES .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>RESPONSIBILITY CHART .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>GOVERNANCE .....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEX A – MANDATE .....</b>		<b>18</b>
<b>ANNEX B – GUIDING PRINCIPLES.....</b>		<b>19</b>
<b>ANNEX C – HOW TO CONTACT US.....</b>		<b>20</b>



## SECTION 1: OVERVIEW

### 1.1 Message of the Minister

As a trading nation, Canada's continued prosperity depends on the secure, predictable and enhanced market access provided by trade agreements such as the North American Free Trade Agreement (NAFTA). The NAFTA has made all three partners more competitive. It allows good producers and service providers to better realize their potential by operating a larger and more integrated market. The enhanced economic activity generated by the NAFTA has contributed to the creation of more jobs for Canadians. Since 1993, Canada's trade in merchandise with its NAFTA partners has more than doubled to reach \$597.4 billion in 2006.

However, it is important not to take all this success for granted. A strong, modern and flexible NAFTA is essential for the continent to maintain its competitive edge in an increasingly complex, fast-paced and connected global marketplace. Therefore, we must continue building on NAFTA's remarkable success and ensure that the Agreement remains relevant to today's economic reality. As such, we are committed to working with the U.S. and Mexico to continue building on this record of success through finding ways to further increase North American trade and investment to foster competitiveness and prosperity in all three economies so that North America is well positioned to compete in the new trading environment.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat, through its services of increasing quality in the management of international trade dispute settlement processes, also has a role to play in strengthening Canada's international trade performance. Exporters and investors are far more likely to engage in international commerce when they have access to impartial dispute settlement mechanism and services, should disagreements arise.

In 2008-2009, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, will continue to improve administrative support to panels and committees, foster better collaboration with delivery partners and fully implement the Policy on Information Management. As well, it will continue with its human resources management undertakings to ensure the development and retention of a professional workforce. Further, the review of sustainability of the infrastructure to meet information technology and physical assets needs will be carried out. Additionally, the NAFTA Secretariat, Canadian Section will develop a strategic plan and an integrated business and human resources plan to strengthen its management accountability. These steps will allow it to continue to offer services of the highest quality in the management of international trade dispute settlement mechanisms for years to come.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'David Emerson', with a stylized flourish at the end.

The Honourable David Emerson  
Minister of International Trade

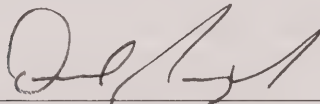


## 1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2008–2009 Report on Plans and Priorities for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008–2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome(s) and program activities that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



---

Daniel Plourde  
Deputy Secretary  
NAFTA Secretariat, Canadian Section

---

February 6, 2008

Date



## 1.3 Departmental Overview

### 1.3.1 Raison d'être

The NAFTA Secretariat's corporate purpose is to maintain a high level, impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, in order to help preserve the benefits of free trade for all stakeholders.

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is an independent federal agency created in 1994 by an Act of Parliament (*the North American Free Trade Agreement Implementation Act*) (see Annex A for the mandate of the NAFTA Secretariat).

The Canadian Section reports to Parliament, for financial accountability purposes, through the Minister of International Trade (see Section 4.2 – Responsibility Chart).

The NAFTA Secretariat is a unique organization established by the Free Trade Commission, pursuant to Article 2002 of the NAFTA. It comprises the Canadian, the United States and the Mexican national sections.

The national sections, which are "mirror-images" of each other, are located in Ottawa, Washington, D.C. and Mexico City, and each is headed by a Secretary appointed by her/his respective government.

Additional information on the background and operations of the NAFTA Secretariat may be found at the Secretariat's Internet site: [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org) and [www.nafta-sec-alena.org/canada/index\\_e.aspx](http://www.nafta-sec-alena.org/canada/index_e.aspx).

### 1.3.2 Financial and Human Resources

The two tables below show information on planned utilization of financial and human resources for the coming three-year period (see Section 2 for details):



**Financial Resources:**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$3,004,000	\$3,004,000	\$3,004,000

**Human Resources:**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
13 FTEs	13 FTEs	13 FTEs

**1.4 Departmental Plans and Priorities**

The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to administer the dispute settlement processes in a timely, fairly and effective manner. In this regard, six priorities have been identified for 2008-2009.

Table 1 summarizes the departmental priorities and planned spending for 2008-2009. This is further described in detail in Section 2.

**Table 1: Departmental Priorities**

Departmental Priorities	Type
1. Improved administrative support to panels and committees to ensure the just, speedy and inexpensive dispute settlement processes	Ongoing
2. Foster better collaboration with delivery partners in the administration of trade disputes	Ongoing
3. Continuous improvement of information management	Ongoing
4. Increased human resources management to ensure the development and retention of a professional workforce	Ongoing
5. Review of sustainability of the infrastructure to meet information technology and physical assets needs	New
6. Strategic plan and an integrated Business and human resources plan	New



Table 2 summarizes the departmental priorities by strategic outcome for 2008-2009 and the planned spending associated with it.

**Table 2: Departmental Program Activity by Strategic Outcome**

(\$ thousands)	Expected Results	Planned Spending			Contributes to the following Priorities
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
<b>Strategic Outcome:</b> A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.					Priorities 1 – 6
<b>Program Activity:</b>  Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"><li>• improved support to panels and committees</li><li>• unbiased and equitable administrative processes</li><li>• increased national and international collaborations</li><li>• improved management practices</li><li>• knowledgeable and adaptive workforce</li></ul>	3,004	3,004	3,004	Priorities 1 – 6



## SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

### 2.1 Strategic Outcome

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one strategic outcome: a highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada. Our strategic outcome is directly aligned with one of the Government of Canada's outcomes, which is "**A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership**" (see Section 3.2 for Organization Link to Government of Canada's Outcome Areas).

### 2.2 Program Activity

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one program activity: administration of international trade dispute settlement mechanisms.

Table 1 shows priorities by our key program activity. In accordance with Treasury Board Secretariat requirements, the NAFTA Secretariat, like other Government of Canada departments, agencies and Crown corporations, has an Internal Services as an additional Program Activity Architecture (see Section 4.1 for details).

**Table 1: Priorities by Program Activity**

Program Activity	Planned Activities	Planned Spending
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide procedural advice</li> <li>• Provide administrative support</li> <li>• Apply fair and equitable administrative process</li> <li>• Provide timely access to case documents</li> <li>• Continue collaborative undertakings with delivery partners</li> <li>• Continuous improvement of information management</li> <li>• Continuous learning and organizational learning</li> <li>• Provide corporate reporting to central agencies</li> <li>• Review of agency's policies</li> <li>• Improvement of the Registry Information System and website</li> </ul>	3,004,000



The two tables below show information on planned spending on financial and human resources over the coming three-year period.

**Financial Resources:**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$3,004,000	\$3,004,000	\$3,004,000

**Human Resources:**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
13 FTEs	13 FTEs	13 FTEs

To achieve its strategic outcome through proper administration of its key program activity, the NAFTA Secretariat, Canadian Section has established the following priorities:

**2.2.1 Improved administrative support to panels and committees to ensure the just, speedy and inexpensive dispute settlement processes**

Fundamental to the effectiveness of the NAFTA Secretariat is its arms length relationship with the three national governments that are Parties to the Agreement. This independence allows it to offer impartial guidance, accurate information and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on cases brought before them. The major tasks include case management, administrative, technical and logistical support to panels and committees, including the administration of a court-like registry at a level comparable to other registries of superior courts of record in Canada.

**2.2.2 Foster better collaboration with delivery partners in the administration of trade disputes**

Collaboration with the other national sections in joint administration of panels as well as in joint development of policies and programs aimed at facilitating the operations of the dispute resolution processes is of paramount importance in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat. To this end, the Canadian Section will continue its coordination and collaborative endeavour with the other national sections in joint policy and systems development as well as in the joint administration of dispute settlement panels.



### **2.2.3 Continuous improvement of information management**

This year the NAFTA Secretariat, Canadian Section will fully implement the Policy on Information Management. To achieve this objective, the Secretariat must ensure that all essential information management components are in place for the implementation of the information management framework. Initially, we will continue our efforts to improve the file classification plans. Then we will implement an electronic document and records management system for our corporate records.

### **2.2.4 Increased human resources management to ensure the retention and development of a professional workforce**

As a specialized small agency, the Secretariat constantly faces the risk of losing key employees as few lateral career opportunities exist and as a range of tasks are to be performed by a small number of people. Therefore, constant interaction and leadership is required to make certain that the Secretariat employees acquire new skills while at the same time ensuring that all employees maintain a strong sense of commitment and support to the Secretariat. We strongly believe that NAFTA Secretariat's credibility and success are based largely on its capacity to build and maintain a professional workforce to ensure continuity in its operations. In 2007 we developed a new policy entitled Talent Management in order to address human resources issues facing the organization. The Secretariat will continue to implement its talent management program that encompasses leadership development as well as recruitment, continuous learning, retention and succession planning.

### **2.2.5 Review of sustainability of the infrastructure to meet information technology and physical assets needs**

To maintain our capacity to fulfill our mandate and meet future challenges, this year, we will carry out a detailed analysis of all the assets (furniture, computer equipment, software). The purpose of the exercise will be to develop a strategic asset management framework and introduce a capital plan based on the lifecycle of our assets that takes into account the direct and indirect cost of the assets, as well as affordability. This will be incorporated into the business plan. Additionally, we will improve and modernize the Registry Information System and the website in order to better serve our clients.

### **2.2.6 Strategic plan and integrated business and human resources plan**

To ensure its future business goals and human resources needs are met effectively, the NAFTA Secretariat, Canadian Section will develop a multi-year strategic plan as well as an integrated business and human resources planning process. This will form the basis for meeting our operational goals, for making sound decisions on



employee recruitment and development and for developing capability related to its workforce renewal in order to identify emerging gaps, issues and trends.

## **2.3 What the priorities mean for Canadians**

As one of the world's most active trading nations, Canada benefits immensely from the existence of agreements to govern trade and especially, the resolution of trade disputes. Since the establishment of the Canada-United States Free Trade Agreement and its successor the North American Free Trade Agreement, Canada has experienced dramatic economic growth that has created hundreds of thousands of jobs for Canadians and contributed to strengthening our national economy. The federal government recognizes that trade policy and trade relations are crucially important to the achievement of Canada's economic and social goals. Rules-based international trade dispute settlement system is therefore a crucial part of the "international affairs" framework of the Government of Canada.

## **2.4 Performance Measurement Strategy**

In 1994, in conjunction with the Treasury Board Secretariat, the Canadian Section completed a comprehensive benchmark survey of its services and stakeholders satisfaction. At the completion of each panel review, the Canadian Section has been monitoring the satisfaction with its services by requesting that stakeholders complete a monitoring questionnaire. The most important service qualities that clients are asked to rate include:

- satisfaction with accuracy, relevance and quality of information;
- the impartiality of the information provided;
- provision of guidance by senior staff on the dispute settlement;
- processes, rules of procedures and code of conduct;
- accessibility to documents and staff;
- independence of the Secretariat; and
- scheduling of panel hearings/panel meetings/conference calls.

This ongoing feedback enables the Section to evaluate its services on an ongoing basis and to maintain its high service standards as well as abide by its guiding principles (see Annex B).

As part of the Management, Resources and Results Structure Policy, we have started the process of reassessing our performance information required for the Program Activity Architecture. Once approved, this will form the basis for evaluating our performances.

On an annual basis, the facilities and processes associated with our quality management system are objectively evaluated by the Canadian General Standards Board to obtain audit evidence and to determine whether the quality activities and related results comply with ISO 9001:2000 requirements. Such audit exercises determines whether or not the NAFTA Secretariat maintains the certification of ISO 9001:2000.



Additionally, the NAFTA Secretariat, Canadian Section assesses its management strength and weaknesses by using performance indicators associated with the Management Accountability Framework. Further, it obtains feedbacks on its program and activities from its employees at regular management meetings and other key strategic planning meetings.

## **2.5 Key Program**

As indicated in Sections 1 and 2 above, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, has a single strategic outcome to achieve and one key program activity to administer. The Secretariat principally provides independent professional support to the expert panels that adjudicate countervailing and antidumping duty disputes involving the NAFTA parties. Since its establishment, the Secretariat has become a centre of expertise on the management of the dispute settlement process. It has developed effective and efficient procedures, attracted rosters of highly qualified trade law experts from which panelists are chosen to hear cases, and ensured the smooth administration of the NAFTA's dispute settlement machinery.

During the 2008-2009 fiscal year, the NAFTA Secretariat will continue to administer all panel proceedings that were filed in prior years and that were still active at the time of writing this report. As well, additional panel reviews could be filed during the planning period. The Registry will process and preserve panel review documents, organize panel hearings, issue panel decisions and orders, while ensuring confidentiality of business proprietary information. Research activities, speedy service and timely communication throughout the life of panel proceedings will also be carried out.



## SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

### 3.1 Financial Tables

The following tables 1 – 5 provide a summary of the financial resources required by the NAFTA Secretariat, Canadian Section to operate. The total planned spending for the 2008-2009 fiscal year will be \$3,004,000. Over the coming three years, the funding level is expected to remain stable.

**Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2007-2008	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	3,001	<b>3,004</b>	3,004	3,004
Budgetary Main Estimates (gross)	3,001	<b>3,004</b>	3,004	3,004
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	<b>0</b>	0	0
Less: Respendable revenue	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total Main Estimates</b>	3,001	<b>3,004</b>	3,004	3,004
<i>Adjustment:</i>				
<i>Treasury Board Vote 15</i>	3	<b>0</b>	0	0
<i>Total Adjustment</i>	3	<b>0</b>	0	0
<b>Total Planned Spending</b>	3,004	<b>3,004</b>	3,004	3,004

Total Planned Spending	3,004	<b>3,004</b>	3,004	3,004
Less: Non-Respendable revenue	0	<b>0</b>	0	0
Plus: Cost of services received without charge	248	<b>248</b>	248	248
<b>Total Departmental Spending</b>	3,252	<b>3,252</b>	3,252	3,252

<b>Full Time Equivalents</b>	13	<b>13</b>	13	13
------------------------------	----	-----------	----	----



**Table 2: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates**

2008-2009 (\$ thousands)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2007-2008 Main Estimates
45	Program Expenditures	2,814	2,802
(S)	Contributions to employee benefit plans	190	199
	<b>Total</b>	<b>3,004</b>	3,001

**Table 3: Services Received Without Charge**

(\$ thousands)	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	<b>Total</b>
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	161	<b>161</b>
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	87	<b>87</b>
<b>Total 2008-2009 Services received without charge</b>	248	<b>248</b>

**Table 4: Summary of Spending by Program Activity**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2007-2008	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms</b>	3,001	<b>3,004</b>	3,004	3,004
<b>Total</b>	3,001	<b>3,004</b>	3,004	3,004



**Table 5: Resource Requirement by Branch or Sector**

(\$ thousands)	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms Full-time equivalent	Total Planned Spending
Corporate	5	1,224
Financial Services	1	120
Information Technology	1	210
Registry Services	6	1,450
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>3,004</b>

### 3.2 Departmental Link to the Government of Canada Outcomes

One of the fundamental features of the NAFTA is its efficient trade dispute settlement processes. These processes provide critical stability and transparency for Canadian business and investors as they continue to seek new opportunities and secure market access abroad. Canadian businesses can export their products with the knowledge that rules exist to ensure traded products are treated fairly and that procedures are in place to settle disputes impartially on the rare occasions when they occur. Hence, the program activity and strategic outcome of the NAFTA Secretariat contributes to the achievement of the Government of Canada's "A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership" outcome area.

The following table shows NAFTA Secretariat's alignment of program activity and strategic outcome to Government of Canada's outcome area as well as information on planned spending on financial and human resources over the coming three-year period.



**NAFTA Secretariat's alignment of program activity and strategic outcome to Government of Canada area**

<b>Strategic Outcome:</b> A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada				
	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
<b>Program Activity:</b>  Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	3,004	3,004	3,004	A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership



## SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTEREST

### 4.1 Internal Services

As indicated in Sections 1 and 2, the NAFTA Secretariat has a Program Activity Architecture that is approved by Treasury Board and sets out the key strategic outcome and its key program activity. Additionally, like other Government of Canada departments, agencies and Crown corporations, we have the second program activity known as Internal Services. The following are the sub-activities associated with our Internal Services:

- Management and Oversight Services;
- Financial Management Services;
- Human Resources Management Services;
- Information Management Services;
- Information Technology Services; and
- Other Support Delivery Services.

The Internal Services contributes to our key program activity (the administration of international trade dispute resolution mechanisms) through the provision of sound corporate planning, financial, human resources, information management, information technology, administrative and materiel management services. It also contributes by promoting modern management practices and ensuring that the NAFTA Secretariat, Canadian Section implements new government initiatives and that it complies with all government policies and directives.

The two tables below show information on planned spending on financial and human resources over the coming three-year period with respect to the Internal Services.

#### Financial Resources:

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$1,554,000	\$1,554,000	\$1,554,000

#### Human Resources:

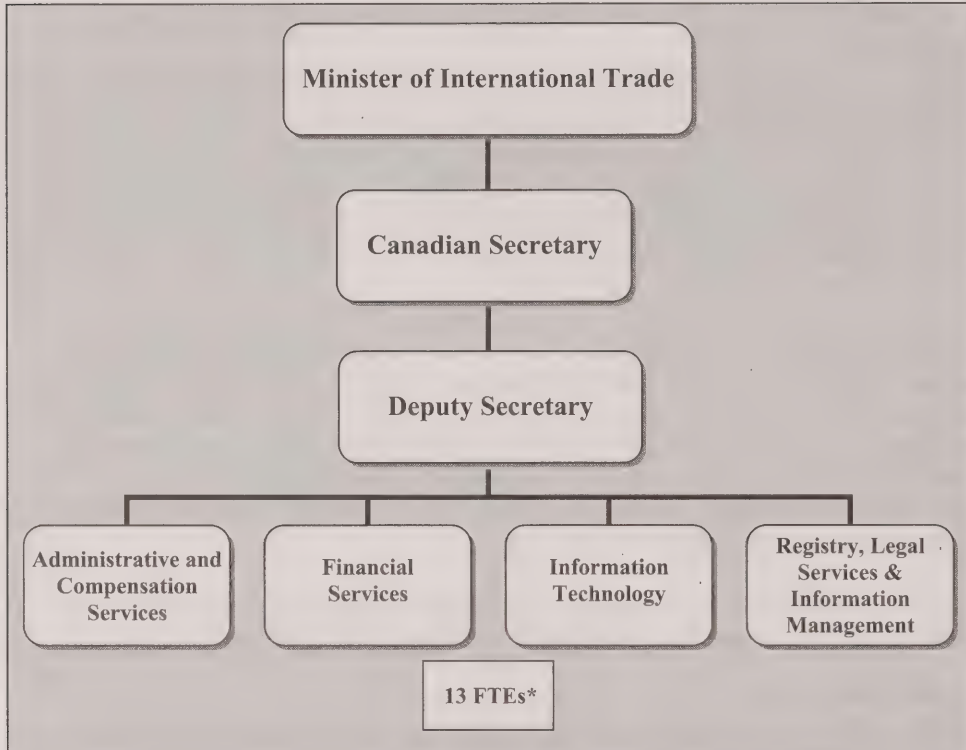
2008-2009	2009-2010	2010-2011
7 FTEs	7 FTEs	7 FTEs



## 4.2 Responsibility Chart

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one program and one business line. For financial accountability purposes, the reporting structure is to Parliament through the Minister of International Trade (see figure 1).

**Figure: 1 The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Organizational Structure**



\* Full Time Equivalent (FTE): A full time equivalent is the unit of measurement for personnel resources and refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements.



### **4.3 Governance**

The following committees are crucial to the operations of the NAFTA Secretariat, Canadian Section in terms of governance, accountability, corporate decision making and priority setting:

#### **Executive Committee**

Chaired by the Secretary, and consisting of the Deputy Secretary and the Registrar, the executive committee establishes strategic plans, set priorities, monitors financial and human resources activities.

The Secretary is the chief executive officer of the Canadian Section and has supervision over and direction of the work and staff, including responsibility for all administrative matters.

The Deputy Secretary is the senior financial officer accountable for planning and managing a wide variety of financial, human resources, information, technology/information management, administrative, security and outreach/promotion, policies, systems, procedures and services for the Secretariat.

The Registrar is accountable for the provision of expert and authoritative advice on the application and interpretation of the rules of procedure, code of conduct, and operational procedures with respect to international trade disputes.

#### **Management Review Committee (ISO)**

Chaired by the Secretary, and consisting of the Deputy Secretary, the Registrar and the Deputy Registrar, the Management Review Committee assesses proposed changes to the ISO 9001:2000 quality policies and quality objectives and any element reported by the ISO Quality Steering Committee.

#### **Contract Review Committee (CRC)**

The CRC is chaired by the Deputy Secretary, and consisting of the Registrar and Financial Analyst. Its mandate is to ensure that the selection process used for request for proposals (RFPs) was based on the established criteria and that it was fair and transparent.



## MANDATE

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the NAFTA and reads:

*The Secretariat shall:*

- (a) *provide assistance to the Commission;*
- (b) *provide administrative assistance to:*
  - (i) *panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908; and*
  - (ii) *panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 2012; and*
- (c) *as the Commission may direct:*
  - (i) *support the work of other committees and groups established under this Agreement; and*
  - (ii) *otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA),
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA), and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

Legislation governing the work of the Canadian Section is as follows:

- the *North American Free Trade Agreement Implementation Act*,
- the *Special Imports Measures Act*,
- the *Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act*,
- the *Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act*, and
- the *Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act*.



## GUIDING PRINCIPLES

<b><i>Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process</i></b>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
<b><i>Commitment to Service Quality</i></b>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
<b><i>Support to Stakeholders</i></b>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
<b><i>Openness and Accountability</i></b>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture that implements transparent management processes and accountability to both the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
<b><i>Operational Efficiency</i></b>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery in order to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
<b><i>Continuous Learning</i></b>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed in having in place professional and motivated employees and to offer them the opportunity to advance their careers through continuous learning.



## HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

NAFTA Secretariat, Canadian Section  
 90 Sparks Street, Suite 705  
 Ottawa, Ontario  
 K1P 5B4  
 Tel: (613) 992-9388  
 Fax: (613) 992-9392  
 Web Site: <http://www.nafta-sec-alena.org>

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

<b>Vacant</b>	Secretary	(613) 992-9382
<b>Judy Thériault</b>	Executive Assistant	(613) 992-9382
<b>Daniel Plourde</b>	Deputy Secretary	(613) 992-9383

---

<b>Collette Lavallée</b>	Compensation and Administrative Officer	(613) 943-7832
<b>Christine Allain</b>	Receptionist	(613) 992-9388
<b>Isabelle Costa Rego</b>	Administrative Clerk	(613) 992-9386
<b>Maya Ali Adib</b>	Financial Analyst	(613) 992-9385
<b>Darryl Dass</b>	Systems Manager	(613) 947-9311
<b>Feleke Bogale</b>	Registrar	(613) 992-9384
<b>Renée Lagacé</b>	Deputy Registrar	(613) 992-8325
<b>Marie-France Meunier</b>	Information Management Officer	(613) 992-2303
<b>Vacant</b>	Counsel	(613) 944-1651
<b>Vacant</b>	Registry Clerk	

\*\* Our e-mail addresses: given name, dot and last name followed by: @nafta-alena.gc.ca (e.g.: daniel.plourde@nafta-alena.gc.ca).



COMMENT NOUS JOINDRE

Personnes-ressources et autres renseignements utiles :

Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne  
90, rue Sparks, pièce 705  
Ottawa (Ontario)  
K1P 5B4  
Téléphone : 613-992-9388  
Télécopieur : 613-992-9392  
Internet : [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)

Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne :

<b>Vacant</b>	Secrétaire	(613) 992-9382
<b>Judy Thériault</b>	Adjointe exécutive	(613) 992-9382
<b>Daniel Plourde</b>	Secrétaire adjoint	(613) 992-9383

<b>Collette Lavallée</b>	Gestionnaire, Administration et rémunération	(613) 943-7832
<b>Christine Allain</b>	Réceptionniste	(613) 992-9388
<b>Isabelle Costa Rego</b>	Commis administratif	(613) 992-9386
<b>Maya Ali Adib</b>	Analyste financière	(613) 992-9385
<b>Darryl Dass</b>	Gestionnaire des systèmes	(613) 947-9311
<b>Feleke Bogale</b>	Greffier	(613) 992-9384
<b>Renée Lagacé</b>	Greffière adjointe	(613) 992-8325
<b>Marie-France Meunier</b>	Agente, Gestion de l'information	(613) 992-2303
<b>Vacant</b>	Conseiller juridique	(613) 944-1651
<b>Vacant</b>	Commis au greffe	

\*\* Nos adresses courriel : écrire le prénom, ajouter un point ainsi que le nom de famille de la personne, le tout est suivi de : @nafta-alena.gc.ca (p. ex. : daniel.plourde@nafta-alena.gc.ca).



<p><i>Engagement à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et les autres accords bilatéraux pertinents, conformément aux directives des parties, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.</p>	<p><i>Engagement à assurer la qualité du service</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.</p>	<p><i>Soutien aux parties prenantes</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA entend appuyer les parties prenantes au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.</p>	<p><i>Transparence et responsabilité</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.</p>	<p><i>Efficacité opérationnelle</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès et le partage de l'information et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.</p>	<p><i>Apprentissage continu</i></p> <p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA entend avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, tout en leur offrant des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.</p>
---	--	---	---	---	---



MANDAT

Le mandat du Secrétariat est énoncé à l'article 2002.3 de l'ALÉNA :

*Le Secrétariat :*

- a) prêtera assistance à la Commission;
- b) assurera un soutien administratif;
- (i) aux groupes spéciaux et aux comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908, et
- (ii) aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et
- c) selon les directives de la Commission,
- (i) appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord, et
- (ii) facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.

Le mandat de la Section canadienne a été élargi en 1997 et de nouveau en 2002 de manière à englober l'administration des processus de règlement des différends convenus dans les accords commerciaux suivants :

- l'Accord de libre-échange Canada-Israel (ALÉCI),
- l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC),
- l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR).

Les textes juridiques qui régissent le travail de la Section canadienne sont les suivants :

- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain,
- la Loi sur les mesures spéciales d'importation,
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel,
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili,
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.



Les comités suivants sont essentiels à l'exécution des activités de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA au chapitre de la gouvernance, de la reddition de comptes, de la prise de décisions organisationnelles et de l'établissement des priorités.

#### Comité exécutif

Présidé par le secrétaire et composé du secrétaire adjoint et du greffier, le Comité exécutif instaure les plans stratégiques, établit les priorités et fait le suivi des activités liées aux ressources financières et humaines.

Le secrétaire est le directeur général de la Section canadienne. Il supervise et dirige le travail et le personnel, et il est responsable de toutes les questions administratives.

Le secrétaire adjoint est le directeur financier de l'organisme, et il est responsable de la planification et de la gestion de toute une série de politiques, de systèmes, de procédures et de services du Secrétariat ayant trait aux finances, aux ressources humaines, à la technologie de l'information/gestion de l'information, à l'administration, à la sécurité et à l'information/la promotion.

Le greffier fournit des conseils spécialisés et faisant autorité sur l'application et l'interprétation des règles de procédures, du code de conduite et des procédures opérationnelles relativement aux différends commerciaux internationaux.

#### Comité d'examen de la gestion (ISO)

Présidé par le secrétaire et composé du secrétaire adjoint, du greffier et du greffier adjoint, le Comité d'examen de la gestion évalue les changements proposés aux politiques et aux objectifs en matière de qualité ISO 9001:2000 et à tout autre élément signalé par le Comité directeur de la qualité ISO.

#### Comité d'examen des marchés

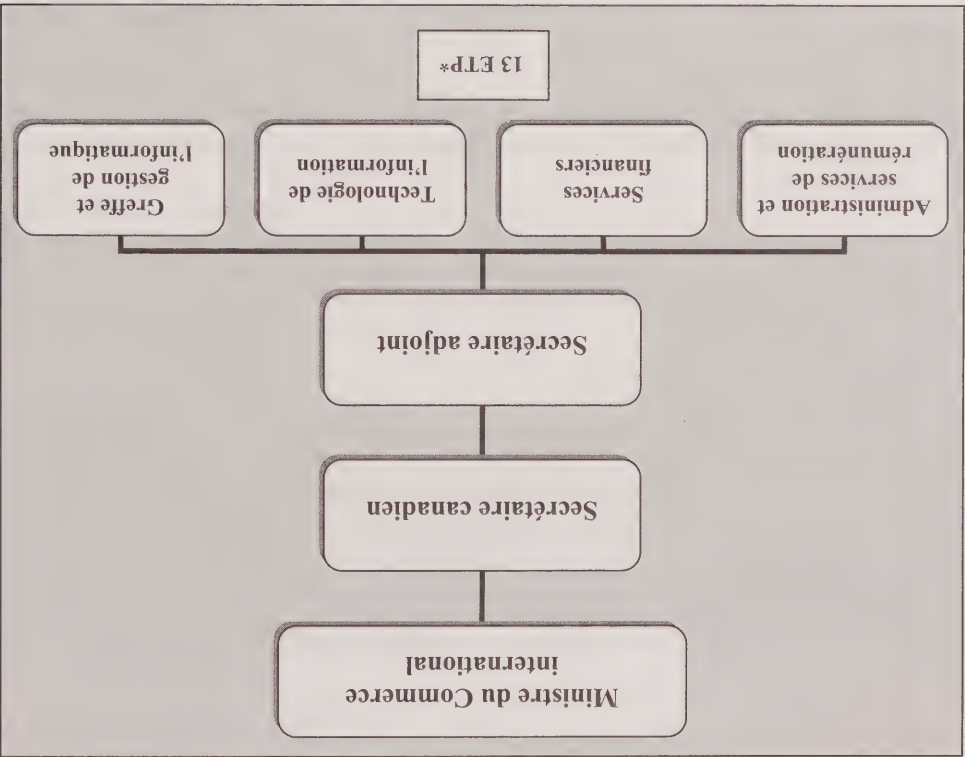
Le Comité d'examen des marchés est présidé par le secrétaire adjoint et composé du greffier et de l'analyste financier. Il veille à ce que la procédure de sélection des demandes de proposition soit fondée sur des critères établis et qu'elle soit équitable et transparente.



#### 4.2 Tableau des responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a un seul programme et un seul secteur d'activité. Sur le plan financier, elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international (voir la figure 1).

**Figure 1** Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA



\* Équivalents temps plein (ETP) : Un équivalent temps plein est une unité de mesure des ressources humaines et fait référence à l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent. Les ETP ne sont pas soumis au contrôle du Conseil du Trésor mais sont inscrits dans la Partie III du Budget des dépenses pour justifier les besoins financiers consacrés au personnel.



## SECTION 4 : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT

### 4.1 Services internes

Comme l'indiquent les sections 1 et 2, l'Architecture des activités de programme du Secréariat de l'ALÉNA est approuvée par le Conseil du Trésor et énonce son unique résultat stratégique et sa seule activité de programme. Par ailleurs, à l'instar d'autres ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada, nous avons une deuxième activité de programme, les services internes. Voici les sous-activités qui lui sont associées :

- service de gestion et de surveillance;
- service de gestion financière;
- service de gestion des ressources humaines;
- service de gestion de l'information;
- service de technologie de l'information;
- autres services de soutien à l'exécution du programme.

Les services internes contribuent à l'activité de programme principale (l'administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux) en fournissant des services en matière de planification organisationnelle, de finances, de ressources humaines, de gestion de l'information, de technologie de l'information, d'administration et de gestion du matériel. Par ailleurs, ils encouragent les pratiques de gestion modernes et veillent à ce que la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA mette en œuvre les nouvelles initiatives du gouvernement et à ce qu'elle observe toutes les politiques et directives gouvernementales.

Les deux tableaux suivants indiquent les dépenses prévues au titre des ressources financières et humaines au cours des trois prochains exercices, en ce qui concerne les Services internes.

#### Ressources financières :

2008-2009	2009-2010	2010-2011
1 554 000 \$	1 554 000 \$	1 554 000 \$

#### Ressources humaines :

2008-2009	2009-2010	2010-2011
7 ETP	7 ETP	7 ETP



Concordance entre le résultat stratégique et l'activité de programme du Secrétariat de l'ALENA et le secteur de résultat du gouvernement du Canada

Résultat stratégique :			
Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada			
Concordance avec le secteur de résultat du gouvernement du Canada	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Activité de programme :	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	3 004	3 004
		3 004	3 004
			Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux



Tableau 5 : Besoins en ressources par direction ou secteur

(en milliers de dollars)	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	Équivalents temps plein
Organisation	5	1 224
Services financiers	1	120
Technologie de l'information	1	210
Services du greffe	6	1 450
Total	13	3 004

3.2 Liens avec les résultats du gouvernement du Canada

Ces processus efficaces de règlement des différends constituent l'une des assises de l'ALENA. Ils offrent la stabilité et la transparence essentielles aux entreprises et aux investisseurs canadiens, qui sont toujours à la recherche de nouveaux débouchés et d'un accès sûr aux marchés étrangers. Les entreprises canadiennes d'exportation ont ainsi l'assurance qu'il y a des règles garantissant un traitement équitable à leurs produits, de même que des mécanismes permettant de régler dans l'impartialité les rares différends susceptibles de se produire. Ainsi, l'activité de programme et le résultat stratégique de la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA permettent de contribuer à la réalisation de l'un des objectifs du gouvernement du Canada, à savoir bâtir « un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux ».

Le tableau suivant montre la concordance entre l'activité de programme et le résultat stratégique du Secréariat de l'ALENA et le secteur de résultat du gouvernement du Canada. Il indique également les dépenses prévues au titre des ressources financières et humaines au cours des trois prochains exercices.



**Tableau 2 : Postes votés et postes législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses**

2008-2009 (en milliers de dollars)			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2008-2009	Budget principal 2007-2008
45	Dépenses de fonctionnement	2 814	2 802
(S)	Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés	190	199
Total		3 004	3 001

**Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux**

Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux (en milliers de dollars)			
161	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	161	161
87	Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (sauf les fonds renouvelables)	87	87
248	Total des services reçus à titre gracieux en 2008-2009	248	248

**Tableau 4 : Sommaire des dépenses par activité de programme**

Total	3 001	3 004	3 004	3 004
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	3 001	3 004	3 004	3 004
(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011



## SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

### 3.1 Tableaux financiers

Les tableaux 1 à 5 ci-dessous sont un sommaire des ressources financières qui seront nécessaires au fonctionnement de la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA. Le total des dépenses prévues pour l'exercice 2008-2009 s'élève à 3 004 000 \$. On s'attend à ce que le niveau de financement demeure stable au cours des trois prochains exercices.

**Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein**

(en milliers de dollars)			
Prévisions de dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
3 001	3 004	3 004	3 004
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux			
3 001	3 004	3 004	3 004
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)			
0	0	0	0
Dépenses non budgétaires du budget principal des dépenses (brut)			
0	0	0	0
Moins : Revenus disponibles			
3 001	3 004	3 004	3 004
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>			
3	0	0	0
<i>Rajustement : Crédit 15 du Conseil du Trésor</i>			
3	0	0	0
<i>Total des rajustements</i>			
3 004	3 004	3 004	3 004
<b>Total des dépenses prévues</b>			

3 004	3 004	3 004	3 004
Total des dépenses prévues			
0	0	0	0
Moins : Revenus non disponibles			
248	248	248	248
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux			
3 252	3 252	3 252	3 252
<b>Total des dépenses pour le ministère</b>			

13	13	13	13
<b>Équivalents temps plein</b>			



Dans le cadre de la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats, la Section canadienne a entrepris de réévaluer l'information sur son rendement que nécessite la préparation de l'Architecture des activités de programme. Une fois approuvée, cette information servira de point de départ à l'évaluation de son rendement.

Chaque année, l'Office des normes générales du Canada évalue les installations et les processus associés à notre système de gestion de la qualité; elles sont évaluées de façon objective, afin d'obtenir des éléments probants et de déterminer si les activités relatives à la qualité et les résultats connexes satisfont aux normes ISO 9001:2000. Cette évaluation sert à établir si le Secrétariat de l'ALENA peut conserver la certification ISO 9001:2000. En outre, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA évalue les forces et les faiblesses de sa gestion à l'aide des indicateurs de rendement associés au Cadre de responsabilisation de gestion. De plus, elle recueille des commentaires sur son programme et ses activités auprès de ses employés à l'occasion des réunions de gestion régulières et d'autres réunions importantes consacrées à la planification stratégique.

## 2.5 Programme principal

Comme l'indiquent les sections 1 et 2, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a un seul résultat stratégique à atteindre et une unique activité de programme à administrer. Le Secrétariat de l'ALENA apporte surtout un soutien professionnel indépendant aux groupes spéciaux qui ont à se prononcer sur les litiges qui surviennent entre les Parties à l'ALENA au sujet de droits compensateurs et antidumping. Depuis sa création, il est devenu un centre d'expertise en matière de gestion de règlement des différends. Il a mis au point des procédures efficaces et efficaces, attiré une multitude de grands spécialistes du droit commercial parmi lesquels les membres des groupes qui entendent les causes, et veillé au bon fonctionnement du mécanisme de règlement des différends de l'ALENA.

Au cours de l'exercice 2008-2009, le Secrétariat de l'ALENA administrera toutes les procédures des groupes spéciaux amorcées les années précédentes qui sont encore actifs au moment de la rédaction du présent rapport. De plus, les groupes spéciaux pourraient être saisis d'autres procédures pendant la période de planification. Le greffe traitera et conservera les documents de procédure relatifs aux examens des groupes spéciaux, organisera les audiences des groupes spéciaux et publiera leurs décisions et leurs ordonnances et ce, tout en protégeant le caractère confidentiel des informations privilégiées. Par ailleurs, pendant la durée des procédures, les groupes spéciaux pourront avoir recours à un service de recherche et bénéficier d'un service rapide et d'une communication efficace.



En recueillant régulièrement des commentaires sur ses services, la Section canadienne peut les évaluer constamment et maintenir des normes élevées tout en se conformant à ses principes directeurs (voir l'Annexe B).

- la satisfaction à l'égard de l'exactitude, de l'utilité et de la qualité de l'information;
  - l'objectivité de l'information;
  - les avis donnés par les cadres sur le règlement des différends;
  - les processus, les règles de procédure et le code de conduite;
  - la facilité d'accès aux documents et au personnel;
  - l'autonomie du Secrétariat;
  - l'organisation des audiences et des réunions des groupes spéciaux et des conférences téléphoniques.
- d'évaluer sont les suivants :
- remplir un questionnaire. Les aspects les plus importants du service qu'elle leur demande satisfaction à l'égard des services qu'elle a fournis en demandant aux intéressés de

intéressés. À la fin de chaque examen effectué par un groupe spécial, elle vérifie la du Trésor, une enquête de référence complète sur ses services et sur la satisfaction des En 1994, la Section canadienne a réalisé, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil

## 2.4 Stratégie de mesure du rendement

Nation commerçante comptant parmi les plus actives du monde, le Canada tire d'immenses avantages des accords actuels qui régissent le commerce et tout spécialement le règlement des différends commerciaux. Depuis la conclusion de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et, par la suite, de l'Accord de libre-échange nord-américain, le Canada a connu une croissance remarquable qui a contribué à la création de centaines de milliers d'emplois et au renforcement de son économie. Le gouvernement fédéral est conscient du fait que la politique et les relations commerciales sont indispensables à la réalisation des objectifs économiques et sociaux du Canada. Le système de règlement des différends commerciaux internationaux, fondé sur des règles, constitue donc un élément essentiel du cadre du gouvernement du Canada en matière d'« affaires internationales ».

## 2.3 Ce que les priorités apportent aux Canadiens

un plan stratégique pluriannuel ainsi qu'un plan intégré des activités et des ressources humaines. Elle s'inspirera de ces plans pour atteindre ses objectifs opérationnels, pour prendre des décisions éclairées en matière de recrutement et de perfectionnement du personnel et pour se doter des moyens nécessaires pour renouveler les effectifs, afin de cerner les lacunes, les questions et les tendances qui se dessinent.



## **2.2.3 Améliorer continuellement la gestion de l'information**

Cette année, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA mettra en œuvre une politique sur la gestion de l'information. Pour atteindre cet objectif, le Secrétariat doit veiller à ce que tous les éléments essentiels de la gestion de l'information soient en place pour que soit instauré un cadre de gestion de l'information. Pour commencer, la Section canadienne continuera d'améliorer les plans de classification des dossiers. Par la suite, elle implantera un système électronique de gestion des documents et des dossiers de l'organisme.

## **2.2.4 Améliorer la gestion des ressources humaines pour assurer la rétention et le perfectionnement d'un personnel hautement qualifié**

Petit organisme spécialisé, le Secrétariat risque sans cesse de perdre des employés essentiels. En effet, il a peu de possibilités de mutations latérales à leur offrir et il compte sur un nombre restreint de personnes pour accomplir des tâches très variées. Il doit donc assurer une interaction et un leadership constants pour veiller à ce que ses employés acquièrent de nouvelles compétences et, en même temps, aient tous le sentiment d'engagement et d'appui à l'organisation. Nous croyons fermement que la crédibilité et la réussite du Secrétariat de l'ALÉNA reposent en grande partie sur sa capacité à constituer et à maintenir un effectif professionnel pour assurer la continuité de ses opérations. En 2007, le Secrétariat a élaboré une nouvelle politique de gestion des compétences qui s'attaque aux défis des ressources humaines auxquels l'organisme est confronté. Le Secrétariat continuera d'appliquer cette politique, qui englobe le perfectionnement en leadership ainsi que le recrutement, la formation continue, la rétention du personnel et la planification de la relève.

## **2.2.5 Examiner la durabilité de l'infrastructure pour répondre aux besoins en technologie de l'information et en biens matériels**

Pour continuer de s'acquitter de son mandat et pour relever les défis de demain, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA fera cette année une analyse détaillée de tous ses biens (meubles, matériel informatique, logiciels), le but étant l'élaboration d'un cadre de gestion des biens de nature stratégique et la mise en place d'un plan d'investissement fondé sur le cycle de vie de ces biens, qui tient compte des coûts directs et indirects et du caractère abordable de ces biens. Le tout sera intégré dans le plan d'activités. Par ailleurs, la Section canadienne améliorera et modernisera le système d'information du greffe et le site Web, pour mieux servir ses clients.

## **2.2.6 Élaborer un plan stratégique et un plan intégré des activités et des ressources humaines**

Pour atteindre ses objectifs opérationnels et pour combler ses besoins futurs en ressources humaines, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA élaborera



Les deux tableaux suivants présentent les dépenses prévues au titre des ressources financières et humaines pour les trois prochains exercices.

**Ressources financières :**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
3 004 000 \$	3 004 000 \$	3 004 000 \$

**Ressources humaines :**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
13 ETP	13 ETP	13 ETP

Afin d'atteindre son résultat stratégique en administrant comme il se doit sa principale activité de programme, la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA s'est fixé les priorités suivantes :

**2.2.1 Améliorer le soutien administratif apporté aux groupes spéciaux et aux comités pour assurer une administration impartiale, rapide et peu coûteuse des processus de règlement des différends**

Pour être efficace, le Secréariat de l'ALENA doit maintenir une autonomie entre les gouvernements des trois pays membres de l'Accord. C'est grâce à cette autonomie qu'il peut offrir des conseils objectifs, des renseignements exacts et un soutien administratif opportun aux experts des groupes spéciaux qui entendent et tranchent les différends dont ils sont saisis. Les principales tâches associées à cette activité sont la gestion des dossiers, le soutien administratif, technique et logistique apporté aux groupes spéciaux et aux comités et l'administration d'un greffe de type judiciaire, comparable à celui des cours supérieures du Canada.

**2.2.2 Favoriser une collaboration plus étroite avec les partenaires de l'administration des différends commerciaux**

La collaboration avec les autres sections nationales en ce qui concerne l'administration des groupes spéciaux et l'élaboration des politiques et des programmes visant à faciliter le fonctionnement des mécanismes de règlement des différends, revêt une importance cruciale pour la réalisation de la mission du Secréariat de l'ALENA. À cette fin, la Section canadienne poursuivra son travail de coordination et sa collaboration avec les autres sections nationales en ce qui a trait à l'élaboration de politiques et de systèmes communs et à l'administration conjointe des groupes spéciaux chargés du règlement des différends.



## SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### 2.1 Résultat stratégique

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a un seul résultat stratégique à réaliser, c'est-à-dire des procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada. Ce résultat stratégique est directement lié à l'un des résultats visés par le gouvernement du Canada, à savoir **un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux** (voir la Section 3.2 : Liens avec les résultats du gouvernement du Canada).

### 2.2 Activité de programme

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a une seule activité de programme à gérer : l'administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux.

Le Tableau 1 indique les priorités de son unique activité de programme. Conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor et à l'instar d'autres ministères, organismes et sociétés d'Etat du gouvernement du Canada, le Secrétariat de l'ALENA a des services internes qui constituent un élément supplémentaire de l'architecture des activités de programme (voir la Section 4.1 pour de plus amples détails).

**Tableau 1 : Priorités par activité de programme**

Activité de programme	Activités planifiées	Dépenses prévues
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des conseils sur les procédures</li> <li>• Fournir un soutien administratif</li> <li>• Appliquer une procédure administrative impartiale et équitable</li> <li>• Offrir un accès rapide aux dossiers</li> <li>• Poursuivre la collaboration avec les partenaires</li> <li>• Améliorer continuellement la gestion de l'information</li> <li>• Formation continue et apprentissage organisationnel</li> <li>• Remettre des rapports organisationnels aux organismes centraux</li> <li>• Examiner les politiques de l'organisme</li> <li>• Améliorer le système d'information du greffe et le site Web</li> </ul>	3 004 000



Le Tableau 2 résume les priorités de l'organisme par résultat stratégique pour 2008-2009 et les dépenses prévues s'y rattachant.

Tableau 2 : Activité de programme par résultat stratégique

(en milliers de dollars)	Résultats escomptés	Dépenses prévues			Contribue à la priorité suivante
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
<b>Résultat stratégique :</b> Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada					
<b>Activité de programme :</b> Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux. <ul style="list-style-type: none"><li>• soutien accru auprès des groupes spéciaux et des comités</li><li>• procédures administratives impartiales et équitables</li><li>• intensification de la collaboration nationale et internationale</li><li>• méthodes de gestion améliorées</li><li>• main-d'œuvre spécialisée et polyvalente</li></ul>					
		3 004			Priorités 1 à 6
			3 004		Priorités 1 à 6
				3 004	Priorités 1 à 6



Priorités de l'organisme		Type
1. Améliorer le soutien administratif apporté aux groupes spéciaux et aux comités pour assurer une administration impartiale, rapide et peu coûteuse des processus de règlement des différends	Courante	
2. Favoriser une collaboration plus étroite avec les partenaires de l'administration des différends commerciaux	Courante	
3. Améliorer continuellement la gestion de l'information	Courante	
4. Améliorer la gestion des ressources humaines pour assurer le perfectionnement et la rétention d'un personnel hautement qualifié	Courante	
5. Examiner la durabilité de l'infrastructure pour répondre aux besoins en technologie de l'information et en biens matériels	Nouvelle	
6. Élaborer un plan stratégique et un plan intégré des activités et des ressources humaines	Nouvelle	

**Tableau 1 : Priorités de l'organisme**

Le Tableau 1 résume les priorités de l'organisme et les dépenses prévues en 2008-2009. Plus de précisions à ce sujet figurent à la Section 2.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA s'est engagée à administrer le processus de règlement des différends en temps opportun et avec équité et efficacité. À cet égard, six priorités ont été définies pour l'exercice 2008-2009.

#### 1.4 Plans et priorités de l'organisme

2008-2009	13 ETP	13 ETP
2009-2010	13 ETP	13 ETP
2010-2011		13 ETP

##### Ressources humaines :

2008-2009	3 004 000 \$	3 004 000 \$
2009-2010	3 004 000 \$	3 004 000 \$
2010-2011		3 004 000 \$

##### Ressources financières :



## 1.3 Survol de l'organisme

### 1.3.1 Raison d'être

La raison d'être du Secrétariat de l'ALENA est d'assurer un service indépendant et impartial de haut niveau dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, afin de contribuer à préserver les avantages du libre-échange pour toutes les parties prenantes.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est un organisme fédéral indépendant créé en 1994 en vertu d'une loi du Parlement (*la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*) (voir l'Annexe A pour plus d'information sur le mandat du Secrétariat de l'ALENA).

La Section canadienne relève du Parlement sur le plan de la responsabilité comptable par l'entremise du ministre du Commerce international (voir la Section 4.2 – Tableau des responsabilités).

Le Secrétariat de l'ALENA est un organisme unique en son genre établi par la Commission du libre-échange en vertu de l'article 2002 de l'ALENA. Il se compose des sections nationales canadienne, étasunienne et mexicaine.

Les sections nationales, « miroirs » les unes des autres, ont leur siège à Ottawa, à Washington et à Mexico et elles sont dirigées chacune par une ou un secrétaire nommé par le gouvernement de leur pays respectif.

Pour de plus amples renseignements sur l'histoire et les activités du Secrétariat de l'ALENA, veuillez consulter son site Internet [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org) et [www.nafta-sec-alena.org/index\\_f.aspx](http://www.nafta-sec-alena.org/index_f.aspx).

### 1.3.2 Ressources financières et humaines

Les cases ci-dessous donnent les dépenses prévues pour les ressources financières et humaines pour la prochaine période de trois ans (voir la Section 2 pour plus de précisions) :



## 1.2 Déclaration de la direction

Le soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2008-2009 du Secrétaire de l'ALENA, Section canadienne.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Les chiffres sont fondés sur le montant des dépenses prévues et approuvées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.



Daniel Floude

Secrétaire adjoint

Secréariat de l'ALENA, Section canadienne

le 6 février 2008  
Date



## SECTION 1 : SURVOL

### 1.1 Message du ministre

Comme le Canada est une nation commerçante, sa prospérité dépend de l'accès sûr, prévisible et accru aux marchés que lui confèrent les accords commerciaux comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Ce dernier a accru la compétitivité des trois partenaires. Il permet aux fournisseurs de produits et de services d'atteindre leur plein potentiel en exploitant un marché plus vaste et intégré. L'activité économique accrue générée par l'ALENA a contribué à créer davantage d'emplois pour les Canadiens. Depuis 1993, le commerce de marchandises du Canada avec ses partenaires de l'ALENA a plus que doublé, atteignant 597,4 milliards \$ en 2006.

Toutefois, il est important de ne pas prendre tout ce succès pour acquis. Un accord vigoureux, moderne et souple est essentiel pour que le continent maintienne son avantage concurrentiel dans un marché mondial de plus en plus complexe, rapide et branché. C'est pourquoi nous devons continuer de nous appuyer sur le succès considérable de l'ALENA et veiller à ce que ce dernier demeure pertinent dans le contexte économique actuel. Par conséquent, nous sommes déterminés à collaborer avec les États-Unis et le Mexique afin de continuer de mettre à profit les réussites, obtenues en élaborant des façons d'accroître davantage le commerce et l'investissement en Amérique du Nord, dans le but de stimuler la concurrence et la prospérité au sein des trois économies. Ainsi, l'Amérique du Nord sera bien positionnée pour être compétitive dans le nouvel environnement commercial.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA, au moyen des services de qualité toujours supérieurs qu'elle offre dans le domaine de la gestion des processus de règlement des différends commerciaux internationaux, a également un rôle à jouer pour améliorer le rendement commercial mondial du Canada. Les exportateurs et les investisseurs sont beaucoup plus susceptibles de prendre part aux échanges commerciaux internationaux s'ils sont assurés qu'en cas de litige, ils auront accès à un mécanisme et à des services impartiaux de règlement des différends.

En 2008-2009, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA continuera de renforcer le soutien administratif pour les groupes spéciaux et les comités, de stimuler une collaboration accrue avec les partenaires et d'appliquer pleinement la politique de gestion de l'information. De plus, elle poursuivra ses projets relatifs à la gestion des ressources humaines pour assurer la formation et la rétention d'une main-d'œuvre professionnelle. En outre, l'examen de la durabilité de l'infrastructure, qui vise à répondre aux besoins en matière de technologie de l'information et de biens matériels, sera effectué. La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA élaborera un plan stratégique ainsi qu'un plan intégré d'activités et de ressources humaines en vue de renforcer sa responsabilité de gestion. Ces mesures lui permettront de continuer à offrir, pendant de nombreuses années encore, des services de grande qualité quant à la gestion des mécanismes de règlement des différends en matière de commerce international.



L'honorable David Emerson  
Ministre du Commerce international



TABLEAU 4 : SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR ACTIVITÉ DE	PROGRAMME.....	12
TABLEAU 5 : BESOINS EN RESSOURCES PAR DIRECTION OU	SECTEUR.....	13
3.2 LIENS AVEC LES RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU CANADA.....		13
SECTION 4 : AUTRES POINTS D'INTÉRÊT		
4.1 SERVICES INTERNES.....		15
4.2 TABLEAU DES RESPONSABILITÉS.....		16
4.3 GOUVERNANCE.....		17
ANNEXE A – MANDAT.....		18
ANNEXE B – PRINCIPES DIRECTEURS.....		19
ANNEXE C – COMMENT NOUS JOINDRE.....		20



# TABLE DES MATIÈRES

## SECTION 1 : SURVOL

1.1	MESSAGE DU MINISTRE .....	1
1.2	DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....	2
1.3	SURVOL DE L'ORGANISME .....	3
	1.3.1 RAISON D'ÊTRE .....	3
	1.3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES .....	3
1.4	PLANS ET PRIORITÉS DE L'ORGANISME .....	4

## SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1	RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	6
2.2	ACTIVITÉ DE PROGRAMME.....	6
	2.2.1 AMÉLIORER LE SOUTIEN ADMINISTRATIF APPORTÉ AUX GROUPES SPÉCIAUX ET AUX COMITÉS POUR ASSURER UNE ADMINISTRATION IMPARTIALE, RAPIDE ET PEU COÛTEUSE DES PROCESSUS DE RÉGLEMENT DES DIFFÉREND.....	7
	2.2.2 FAVORISER UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE AVEC LES PARTENAIRES DE L'ADMINISTRATION DES DIFFÉREND COMMERCIAUX.....	7
	2.2.3 AMÉLIORER CONTINUUELLEMENT LA GESTION DE L'INFORMATION.....	8
	2.2.4 AMÉLIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR ASSURER LA RÉTENTION ET LE PERFECTIONNEMENT D'UN PERSONNEL HAUTEMENT QUALIFIÉ .....	8
	2.2.5 EXAMINER LA DURABILITÉ DE L'INFRASTRUCTURE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET EN BIENS MATÉRIELS.....	8
	2.2.6 ELABORER UN PLAN STRATÉGIQUE ET UN PLAN INTÉGRÉ DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES HUMAINES.....	8
2.3	CE QUE LES PRIORITÉS APPORTENT AUX CANADIENS.....	9
2.4	STRATÉGIE DE MESURE DU RENDEMENT .....	9
2.5	PROGRAMME PRINCIPAL .....	10

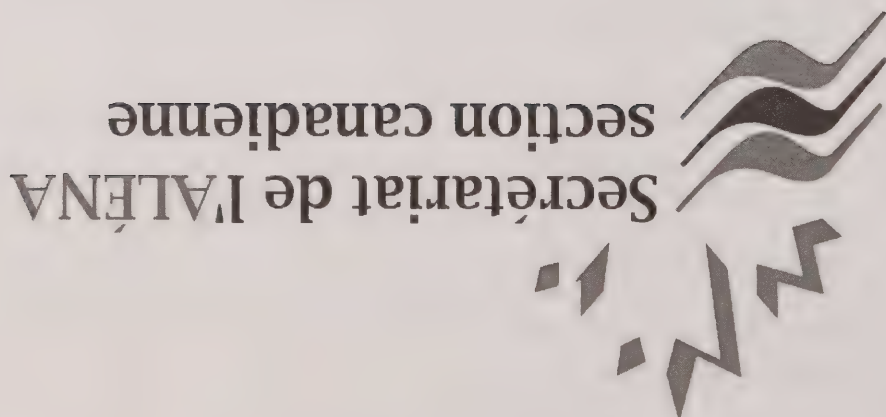
## SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1	TABEAUX FINANCIERS .....	11
	TABEAUX 1 : DÉPENSES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN ...	11
	TABEAUX 2 : POSTES VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS INDICÉES	
	DANS LE BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES.....	12
	TABEAUX 3 : SERVICES REÇUS À TITRE GRACIEUX .....	12









**Budget des dépenses  
2008-2009**

**Rapport sur les plans et priorités**

**L'honorable David Emerson  
Ministre du Commerce international**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "David Emerson", written over a horizontal line.



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.  
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.  
Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2009-III-94  
ISBN : 978-0-660-63582-8





# Secrétariat de l'ALÉNA - Section canadienne

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités





# The National Battlefields Commission

2008–09  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>


Catalogue No.: BT31-2/2009-III-97  
ISBN: 978-0-660-63560-6



# **THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**

**2008-2009**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in black ink, reading "Josée Verner". The signature is written in a cursive style with a large initial "J" and a long horizontal stroke extending to the right.

HONOURABLE JOSÉE VERNER, P.C., M.P.  
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE, STATUS  
OF WOMEN AND OFFICIAL LANGUAGES







# Table of Contents

<b>Section I: Overview</b>	<b>4</b>
1.1 Minister's Message	4
1.2 Management Representation Statement	5
1.3 Raison d'être	6
1.4 Organizational Information	7
1.5 Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk	8
1.6 Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates	9
1.7 Commission Planned Spending Table and Full Time Equivalents	10
1.8 Summary Information	11
1.9 Commission's Plans and Priorities	13
 <b>Section II: Detailed Analysis of Program Activities</b>	 <b>20</b>
2.1 Conservation and Development	20
2.2 Public Education and Services	21
 <b>Section III: Supplementary Information</b>	 <b>23</b>
Table 1: Departmental Links to Government of Canada Outcomes	23
Table 2: Sustainable Development Strategy	24
List of tables on Treasury Board site	24
 <b>Section IV: Other Items of Interest</b>	 <b>25</b>
4.1 Internal Services	25
4.2 Other Information	26







Minister of Canadian Heritage,  
Status of Women and  
Official Languages



Ministre du Patrimoine canadien,  
de la Condition féminine et  
des Langues officielles

Ottawa, Canada K1A 0M5



Thanks to the contributions of dynamic communities from across the country and tremendous creative talent, Canadians have a wonderfully rich and diverse cultural heritage. Canada's unique brand of culture has overcome the challenges posed by our vast geography and has played a critical role in strengthening the Canadian federation. Our creative and innovative society embraces the tremendous possibilities offered by rapidly changing technologies. The Canadian Heritage portfolio organizations work to ensure that the cultural sector is able to take advantage of every opportunity available and that Canadian arts and culture continue to be robust and accessible to people here at home and around the world.

Accordingly, in 2008, the National Battlefields Commission will highlight the creation of the first national historic park in Canada and celebrate its 100<sup>th</sup> anniversary. Battlefields Park, a magnificent gift from the federal government on the occasion of Québec City's tricentennial in 1908, will be more accessible in 2008 and will be one of the sites of the 400<sup>th</sup> anniversary of Québec City. These two anniversaries will enable the National Battlefields Commission to promote its rich heritage. In addition, in 2009 and 2010, commemoration of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 will show Canadians and visitors from around the world the role of this park in our country's history.

As the work plan outlined in this 2008-09 *Report on Plans and Priorities* illustrates, the National Battlefields Commission will continue to preserve and promote our cultural heritage, which is at the very heart of what it means to be Canadian.



The Honourable Josée Verner, P.C., M.P.

Canada







## 1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2008–2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



---

André Juneau  
Chairman



### 1.3 Raison d'être

The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.

#### **The mandate**

The NBC has a mandate to acquire and conserve the great historical battlefields in Quebec City and turn them into a national park. The NBC is responsible for the acquisition, administration, governance and development of the battlefields and for managing the funds allocated to them.

#### **The mission**

The grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada. Commonly called the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Quebec City. It was created, one hundred year ago, at a time when major urban parks were appearing throughout the world and is one of the most prestigious. Its historical, cultural, recreational, natural and scientific aspects make it unique. The NBC must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The NBC must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these treasures and Canadians learn more about the major events in Canadian history associated with this important site.

Through its initiatives and responsibilities, the NBC helps enhance Canadian's pride in their country, ensure that the Government of Canada has pride of place, encourage Canadians to participate in, and contribute to, our society; ensure access to Canadian voices and spaces; and protect Canada's heritage.

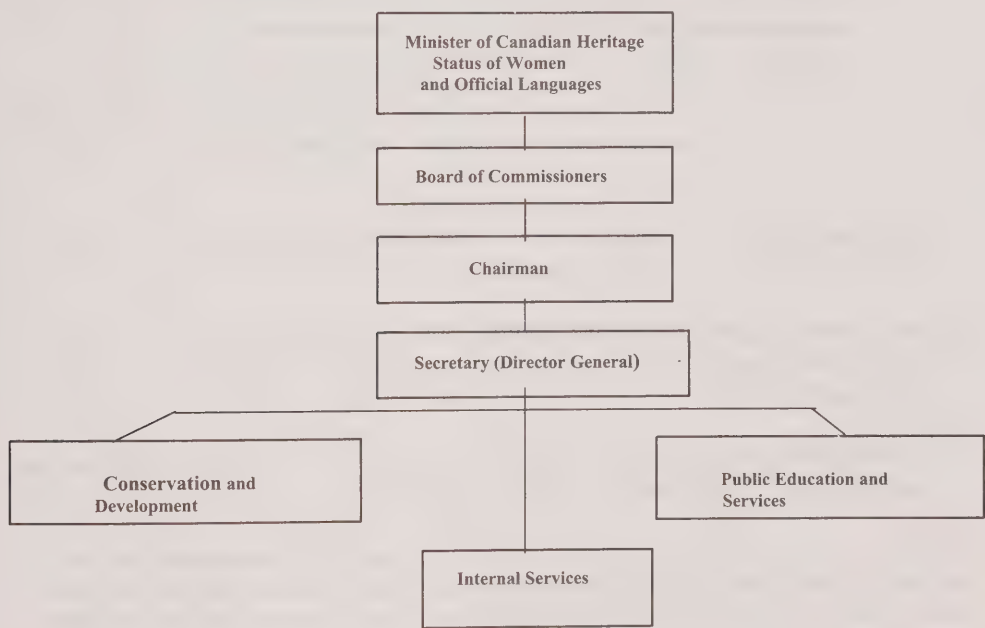


# 1.4 Organizational Information

The NBC reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage, the Status of Women and Official Languages. It is headed by a board of seven commissioners appointed by the Governor General in Council, while one member is appointed by the provinces of Quebec and Ontario (currently vacant).

The Chairman and the Board set broad policy for attainment of strategic outcomes and exercise general supervision.

The Secretary, who acts as Director General, is appointed by the Governor General in Council and is responsible for implementation of policy and for day-to-day management of all NBC operations. He therefore strives for attainment of both strategic outcomes and the targets for each program. This is the level where decisions are made on the distribution and adjustment of resources to those ends. The Secretary/Director General is aided by an assistant and supervises the managers in charge of all program activities.





## 1.5 Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk (in thousands of dollars)

	<b>New structure 2008-2009</b>	<b>Old Structure 2007-2008</b>	<b>Difference *</b>
	<b>Conservation and Development</b>	<b>Conservation</b>	
	6,768	6,730	38
	<b>Public Education and Services</b>	<b>Development</b>	
	3,215	1,439	1,776
		<b>Administration</b>	
		5,072	(5,072)
<b>Total</b>	<b>9,983</b>	<b>13,241</b>	<b>(3,258)</b>

\* See explanations table **Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates**

The NBC has carried out a restructuring in accordance with directions from Treasury Board applicable for the 2008-2009 fiscal year.

The NBS's new program activity architecture consists of two parts:

- The "Conservation and Development" program includes Maintenance, Green Spaces and Security services.
- The "Public Education and Services" program covers Client Services (reception and animation) and Cultural and Technical Services.

Internal services comprise Administrative, Financial and Communications services. The amount allocated to this item (\$5,980,000) is broken down between the two programs listed in the table as follows: 60% for "Conservation and Development" and 40% for "Public Education and Services".



## 1.6 Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

(in thousands of dollars)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–2009 Main Estimates	2007–2008 Main Estimates
55	Program expenditures	8,009	11,208
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,600	1,600
(S)	Contributions to employee benefit plans	374	433
	<b>Total Department</b>	<b>9,983</b>	<b>13,241</b>

The variance of \$3,258,000 between the Main Estimates for 2008-2009 and those for 2007-2008 is due to acceptance of special budgets amounting to \$4,216,000 for refurbishing infrastructure in readiness for the celebrations for the 400<sup>th</sup> anniversary of the city of Quebec and the NBC's centenary in 2008. Of this amount, a transfer of \$750,000 was made for construction of sanitary facilities in the middle of the park. Further, in 2008-2009 an amount of \$235,000 was received for the festivities for the NBC's centenary.



## 1.7 Commission Planned Spending Table and Full Time Equivalents

(in thousands of dollars)	Forecast Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010	Planned Spending 2010–2011
<b>The National Battlefields Commission</b>				
<b>Program activities: *</b>				
Conservation and Development	6,730	<b>6,768</b>	5,877	5,877
Public Education and Services	1,439	<b>3,215</b>	3,121	3,121
Administration **	5,072			
<b>Total Main Estimates</b>	13,241	<b>9,983</b>	8,998	8,998
Adjustments ***				
- Transfer – part of budget – refurbishing of infrastructure	(750)			
Supplementary Estimates:				
- Festivities for the NBC's centenary	325			
- Operating budget carry forward	343			
- Adjustment for pay and benefits	5			
<i>Total Adjustments</i>	<i>(77)</i>			
<b>Total Planned Spending</b>	13,164	<b>9,983</b>	8,998	8,998
<b>Total Planned Spending</b>	13,164	<b>9,983</b>	8,998	8,998
Less: Respendable revenue	1,600	<b>1,600</b>	1,600	1,600
Plus: Cost of services received without charge ****	262	<b>241</b>	241	241
<b>Total Commission Spending</b>	11,826	<b>8,624</b>	7,639	7,639
<b>Full-time Equivalents</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

\* See table on previous page (Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates) for explanation of the variance.

\*\* For presentation only.

\*\*\* Adjustments take account of approvals obtained since the Main Estimates and include initiatives in the federal Budget and the Supplementary Estimates.

\*\*\*\* See table (Services Received Without Charge) on the TBS Web site:

[www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_c.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_c.asp)



## 1.8 Summary Information

### Financial Resources (in thousands of dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
9,983	8,998	8,998

### Human Resources

2008-2009	2009-2010	2010-2011
55	55	55

### Commission's Priorities

Name	Type
1. Conduct the festivities planned for the centenary of the NBC and creation of the park.	Previously committed
2. Provide the public with quality educational, cultural and nature services.	Permanent
3. Provide first-rate general maintenance and carry out certain infrastructure repairs.	Permanent
4. Organize the commemoration of the 250 <sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 in 2009.	Previously committed



# Program Activities by Strategic Outcome

(in thousands of dollars)	Expected results	Planned Spending			Contributes to the following priority
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.					
Conservation and Development	Preserve and improve the site's infrastructure and amenities for future generations	6,768	5,877	5,877	Priority n° 3
Public Education and Services	Raise awareness of the history of Canada's first national historic park and of its cultural, recreational and natural dimensions	3,215	3,121	3,121	Priorities n°s 1, 2 and 4



## **1.9 Commission's Plans and Priorities**

Over the next three years, the NBC intends to focus its efforts and resources on the priorities described below:

### **1. Conduct the festivities planned in 2008 for the centenary of the NBC and creation of the park.**

To address priority no. 1, the NBC intends to commit the staff of each of its departments to the successful conduct of all activities planned for 2008. This year will be a unique and exceptional one, celebrating 100 years since the NBC was constituted and Battlefields Park, our first historic national park, was created.

Through a special budget allocated by the Government of Canada for the celebrations over the fiscal years 2007-2008 and 2008-2009, the NBC will stage a range of activities in connection with events that have taken place over the 400 years of Quebec City's history. It will also endeavour to highlight the park's 100-year history and impact for the benefit of both Canadians and visitors.

To this end, each of the NBC's departments will take action in their respective fields: organization of activities, animation, reception, communications, management of parking, staging of shows, landscaping and horticulture, maintenance, security, and management of human, financial and material resources. Various activities will be carried out, in particular celebrations for the general public, information stands on various themes, shows, a large historical fresco, and an exhibit, all targeting a diversity of audiences, from the youngest to the oldest.

Indeed, our programming is intended to reach a public making varied uses of the Plains. Picnickers, athletes, showgoers, children on the playgrounds, employees and former employees, nature lovers, friends of the Plains, history buffs, etc know that the Plains have been their park for 100 years, a gift from the federal government on the occasion of Quebec City's tercentenary.

Moreover, special efforts will be made in terms of horticultural layout and facilities to make visitors aware as soon as they arrive that celebrations are in progress. The NBC has even advanced an outreach initiative for people who are housebound.

It also intends to offer a showcase opportunity to federal agencies interested in having a presence at the site during the summer of 2008.



In 2008, Battlfields Park (Plains of Abraham) will again be meeting place above all in Quebec City, with the various collaborating organizations, partners and events accredited with the *Société du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec* electing to stage their events there.

Even now, the NBC is working to ensure good visibility for the Government of Canada, which is at the heart of the festivities.

To find out more about programming for the centenary, go to [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca).

## **2. Provide the public with quality educational, cultural and nature services.**

This priority, made on permanent base, addresses the expected outcome for the “Public Education and Services” program activity, namely raising awareness of the first historic national park in Canada and its cultural, recreational and natural riches.

In pursuit of this priority, the NBC will disseminate information to the public through press releases, leaflets, flyers and notices in the media. It will schedule information sessions for staff to explain innovations and remind them of the NBC’s policy on quality service standards. It will train new animation and reception personnel, and periodic inspections of facilities will be made to make sure that exhibits operate properly.

The NBC thus intends to continue delivering its regular services, maintaining the quality of its exhibits, animation activities, etc. It should be understood, however, that priority no 1, listed above, contributes to attainment of priority no 2, though associated with a very special year.

## **3. Ensure first-rate general maintenance and carry out certain infrastructure repairs.**

In furtherance of this priority, the NBC will take advantage of the infrastructure and service improvements made in 2007-2008 to strive for impeccable maintenance in 2008, its centenary year. It will be ever at the ready. It will continue with routine grounds maintenance and will complete certain infrastructure repairs to ensure the health and safety of users.

To achieve this, special work and layouts will be planned for specific activities to be held in the park. There will be meticulous supervision and inspections to ensure that maintenance is of the highest quality. Also, there will be regular meetings with the staff of the departments concerned to co-ordinate among them in connection with the planned activities.



#### **4. Organize the commemoration of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 in 2009.**

In the course of 2008-2009, the NBC will plan and organize the commemoration of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760, scheduled for the summer of 2009. Given the Commission's mandate, it is crucial to have the historic battles commemorated as a way of raising awareness of the history behind Canada's first historic national park, the place where the fate of North America was decided.

To this end, the NBC will stage various activities, among them a re-enactment of the battles and of garrison life in the period of 1759 and 1760. Already, the Quebec Historical Corps and the *Société de Reconstitution Historique du Québec* have committed themselves to involvement as partners in the success of this event. Steps are under way to organize this event, which will attract large numbers of participants and spectators.

### **Operational environment**

The next three years will in themselves be important pages in the NBC's history, encompassing two exceptional key events directly deriving from its mandate: The NBC's own centenary (2008) and the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of Quebec and St Foy (2009 and 2010). Its staff will have to spare no effort to make these events a success, while still managing routine business. Everyone has a part to play on the basis of their respective duties, skills and position in the success of these events.

When it comes to important management decisions, the Board is consulted as appropriate. The NBC ensures that its material, financial and human resources are managed properly and in accordance with the government's administrative procedures. Senior management meets with unit managers to monitor projects, attainment of objectives and adherence to schedules and to the budgets allocated, making adjustments as needed.

Since the NBC is authorized to spend revenues earned during the fiscal year, it has to rigorously monitor receipts and remain alert to various factors that may affect them so that outlays can be planned, as well as the services they make possible.

In 2008, the NBC also intends to step up its drive for operational prevention and finalize the inventory of its stock as part of the implementation of its prevention program.

These years will also be marked by a number of retirements. The NBC therefore has to prepare for the succession, plan for staff replacements and provide any necessary training.



## **External factors**

### **- The number of visitors to the Park**

Over the past few years, the NBC has welcomed over 4,000,000 visitors and users to the Plains of Abraham. Over the next two years, it anticipates a significant increase in traffic in the park because of the events planned for 2008: the centenary of the NBC itself and Battlefields Park's founding and the 400<sup>th</sup> anniversary of the founding of Quebec City; and in 2009: for the commemoration for the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760.

This increase in visitor flow can be expected to have a major impact on program activities. There will be great demand for all public services. Planning will have to include provision for increased workload, and services will have to be co-ordinated to meet the objectives of prestigious yet accessible and safe public amenity.

### **- Climatic and economic conditions**

Climatic and economic conditions may have an incidence on the NBC's plans and priorities. They may also have a serious impact on traffic at the site and constitute a significant factor in the success of the events to be held.

Depending on circumstances, various other factors may have an impact, such as exchange rates, business closings, and viruses, any of which may discourage foreign tourists or potential visitors from attending events.

### **- As part of the event marking the 400<sup>th</sup> anniversary of Quebec City**

The festivities marking the 400<sup>th</sup> anniversary of the city of Quebec will have a major impact on tourist traffic in the city and on the Plains of Abraham, where a pronounced surge in traffic can be expected associated with the various activities scheduled there and likely to attract immense crowds, among them the closing mass of the Quebec Eucharistic Conference and Céline Dion's show.

Such events require close co-ordination with both municipal authorities and organizers and entail considerable extra workload for the NBC.



Furthermore, the numerous celebrations of the 400<sup>th</sup> anniversary will inevitably, on account of their scale, overshadow the NBC's more modest activities in honour of its own centenary, though this is also an important milestone worth highlighting. The sheer volume of activities on offer will force participants and visitors to make choices.

## **Internal factors**

Among the internal factors that may impinge upon operations in 2008-2009 are:

- **Workload and staff availability**

For its routine operations, the NBC relies on the services of on-call and part-time personnel for reception and animation. In 2008, visitor flow at the site and the centenary festivities will oblige the NBC to make more use of them. They may not all be always available, and temporary staff may have to be hired.

- **Preparing the succession**

The NBC can expect some of its experienced staff to retire in the next few years, and it must start without delay preparing the succession, even hiring new staff, regardless of the extra workload in 2008.

## **Partnerships**

To fulfill program activity priorities, the NBC can already count on the co-operation of key partners for attainment of its objectives, each in their own way.

The City of Quebec is an indispensable partner, helping each year to preserve and improve certain infrastructure and carrying out maintenance work estimated to be worth \$100,000. These services will be all the more appreciated in 2008 and 2009, as the number of major events planned for the Plains of Abraham is greater than in previous years. Among other things, road repairs, street cleaning after events, and the loan of equipment, including fencing and signage, are some of the services provided. In addition, the NBC can rely on the services of the City's police department to provide surveillance and ensure the security of users and the protection of the NBC property.

Also, the NBC plans to affiliate with a number of major events in promotion of its centenary and its special programming. It will be present, for instance, at the Quebec Carnival, the Quebec Summer Festival, Quebec's National Holiday and Canada Day, as well as other events to be held on the Plains.



The NBC is preparing an impressive show for the summer of 2008, with tableaux illustrating the 400 years of the site's history, from the arrival of the first explorers to the park as it is today. The show will be a major draw in the special programming for the NBC's centenary, featuring nearly 2,000 costumed characters. The NBC has called on the services of over 700 volunteers: extras, dancers, riders and circus artistes. In furtherance of the success of this event, the NBC also enjoys the collaboration of many partners and volunteers, among them 14 circles de la *Fédération 24 des Cercles de fermières du Québec* and *Société Club Tissus* for the production of some 1,600 costumes.

As part of the festivities, the NBC will feature various stands under a marquee set up on the Plains of Abraham, including an exhibit illustrating the uses made of the site over the years. A number of federal agencies will participate in this event to publicize their organizations and services, among them the Canadian International Development Agency, Indian and Northern Affairs Canada, Natural Resources Canada and the Canadian Space Agency.

Likewise in honour of the centenary, partners such as the Royal Canadian Mounted Police and the Department of National Defence will be collaborating on some of the activities associated with the festivities. Thus, the Morrin Centre, *Hôtel Loews Le Concorde* and the *Musée national des beaux-arts du Québec* have signed on, and others are expected to confirm their participation in the next few months.

A documentary highlighting the park's 100 years is to emerge from a collaboration with the National Film Board. This film may be on screens by March 2008 and for several years subsequently.

In 2009, on the occasion of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles at Quebec, the NBC may enjoy the collaboration of Quebec Historical Corps and *Société de Reconstitutions Historiques de Québec* for a re-enactment of the battles and of garrison life as it was in 1759 and 1760. Over 2,000 participants are expected for this event.

Agreement has been reached with the *Musée national des beaux-arts du Québec* on an exhibit of works relating to the history of the famous battles, and a partnership has been struck with the Morrin Centre for lectures on various themes associated with the battles and with the 1759/1760 period.

The NBC has taken further steps to recruit other partners for commemoration of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles.



## **Risks and challenges**

Faced with imponderables beyond its control, the NBC often has to be flexible and innovative to attain its objectives and meet its priorities.

Since any large-scale event brings its share of surprises and even pitfalls, which may loom larger as the date approaches, the NBC must demonstrate more ingenuity, efficiency and alacrity than ever.

The NBC will have to plan and organize various events in tandem with its routine operations. Internal meetings will be needed to maintain rigorous control of its business and to organize and co-ordinate services and the various activities taking place on its grounds. It will need to keep a tight schedule and have staff on hand to meet the expected heavy demand, given the scale of the task.

In anticipation of the rise in visitor traffic and of the number of events on its grounds, the NBC must be able to keep the site safe for visitors and users and maintain them in good condition. It will need to increase surveillance and spot checks and allow for the costs of countering the risks associated with this volume of traffic.

The high visitor volume in 2008 may entail damage to the grounds and some infrastructure. The NBC will therefore have to exercise tight control over the conditions for use of the site and close co-ordination so as to minimize the risk of litigation in the wake of accidents or damage which cannot be recouped or remedied by event organizers.

The main challenge for the NBC in 2008-2009 will undeniably be successful completion of the festivities for the centenary of its own inception and the founding of Battlefields Park with its limited staff and keeping all the activities taking place in the park well co-ordinated so as to achieve an outstanding overall success.



## SECTION II: Detailed Analysis by Program Activities

### Strategic Outcome:

**The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.**

The role of the NBC is to make the great historical battlefields in Quebec City a national park numbered among the most prestigious parks in the world where the use of historic park in an urban setting is balanced and safe and where the awareness of the assets of the area, as well as its history and the history of the country, is assured.

### Program Activities:

#### 2.1 Conservation and Development

As part of this program activity, the NBC preserves the legacy of the Battlefields Park for future generations. To do so, the NBC ensures infrastructures maintenance and improvement when required, the horticultural landscape, and offers a protected site for all Canadian and foreign users and visitors.

#### Financial Resources (in thousands of dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
6,768	5,877	5,877

#### Human Resources

2008–2009	2009–2010	2010–2011
23 FTEs	23 FTEs	23 FTEs

#### Expected Results:

Through this program activity, the NBC plans to meet priority no. 3 and achieve:

- quality general maintenance
- improvement of certain infrastructure
- special horticultural layouts for the centenary
- a safe site



The planned **performance indicator** for this program activity is:

- evaluation of client satisfaction with site conservation and improvements. The NBC will conduct an in-house survey of park users and visitors. From time to time, staff will be stationed at certain strategic points to poll users and visitors;
- evaluation of the quality of various elements on a scale established by management ranging from 1 to 10, where 10 is excellent. A table will be drawn up for the elements to be evaluated and each will be scored.

## 2.2 Public Education and Services

The purpose of this program activity is to showcase the history of the site and its cultural, recreational and natural treasures so as to emphasize its dual role as a historical and a city park. In support of this program, the NBC welcomes visitors, puts on exhibits and educational activities, provides quality public services, and disseminates information to users and visitors from both Canada and abroad.

### Financial Resources (in thousands of dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
3,215	3,121	3,121

### Human Resources

2008–2009	2009–2010	2010–2011
17 FTEs	17 FTEs	17 FTEs

### Expected Results:

Through this program activity, the NBC intends to promote knowledge of the history of Canada's first national historic park and of its cultural, recreational and natural assets. To do this, it plans to meet priorities 1, 2 and 4 and thus achieve the following outcomes:

- successful staging of the festivities for the NBC's centenary
- planning and organization of the commemoration of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles
- diversified activities (for both the general public and schools)
- quality public services
- increased attendance at activities and services
- generated revenues



**Performance indicators are:**

- evaluation of client satisfaction with activities and services. The NBC expects 80% of clients to be satisfied overall with the activities and services provided;
- numbers of visitors at exhibits. The NBC expects a 1% increase in visitor numbers;
- numbers of participants in activities. The NBC expects a 1% increase in the number of participants in the activities offered;
- numbers of spectators at shows. The NBC expects a 1% increase in spectator numbers.



## SECTION III : Supplementary Information

Table 1: Departmental Links to Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.					
	Expected Results	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Conservation and Development	Conserve and improve infrastructure and site amenities for the benefit of future generations	6,768	5,877	5,877	A clean and healthy environment. A vibrant Canadian culture and heritage.
Public Education and Services	Wider awareness of the history of Canada's first historic national park and of its cultural, recreational and natural assets	3,215	3,121	3,121	A vibrant Canadian culture and heritage.



**Table 2: Sustainable Development Strategy**

The NBC is keenly alert to the issue of sustainable development. As manager of a prestigious city park, it sees sustainable development as an important aspect of its day-to-day operations. It strives for a better environment for Canadians both now and in the future.

<i>1. SDS Departmental Goals?</i> To preserve the integrity of its land and natural resources To renew its stands of trees To continue with collection of recyclable materials To make staff and visitors environmentally conscious To enact new procedures for the purchasing of economical (more energy-efficient) equipment		
<i>2. Federal SD goal, including GGO goals</i>  NBC has not set new SDS objectives. It intends to continue with established environmental protection initiatives in its routine operations.	<i>3. Performance measurement from current SDS</i>  Statistics will show the number of trees cut down relative to numbers planted.  Number of recycling bins installed at service points.  Savings with new equipment and through reliance on new energy sources.	<i>4. Department's expected results for 2008-2009</i>  Maintain the park's plant cover by renewing tree stands on the basis of their life expectancy.  See that recycling bins are used and conduct an annual public environmental awareness activity.  Save on energy consumption, reduce costs and improve environmental quality.

**List of tables on the Treasury Board Secretariat Web site:**

Consult the following address:

[http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)

Green Procurement

Services Received Without Charge

Source of Respendable Revenue

User Fees



## SECTION IV: Other Items of Interest

### 4.1 Internal Services

In the new governance structure, Administrative Services have been replaced by Internal Services, bringing together administrative, financial and communications services. These services are indispensable to sound and responsible management of the NBC's program activities.

The chief objective is to achieve the NBC's strategic outcome and carry out planned projects over the next few years while hewing to the NBC's mandate and vision, keeping within the budget allocated and in compliance with government policies.

#### Financial Resources (in thousands of dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
5,980	5,745	5,745

#### Human Resources

2008–2009	2009–2010	2010–2011
15 FTEs	15 FTEs	15 FTEs

Financial resources for internal services are prorated to program activities at the rate of 60% for Conservation and Development and 40% for Public Education and Services.

Revenue estimates for the next three years are \$1,600,000. Revenues will be boosted by greater visitor flow, as people are drawn to the events held in the park to mark its centenary and the 400<sup>th</sup> anniversary of the city of Quebec. On the other hand, the increased traffic may entail additional outlays for temporary staff, as well as possible degradation of the site.

This traffic may have repercussions on the use of parking areas and on revenues from repayment for services rendered in connection with park activities, attendance at animation activities and exhibits, etc.

A communications plan is envisaged to identify initiatives for promoting all the activities and events for 2008-2009, thus contributing to their success and to attainment of the NBC's objectives.



## 4.2 Other Information

### Listing of Statutes and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, c 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May 2002

### Web Site

Internet Address: [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

### Resource peoples

Michel Leullier, Commission Secretary  
e-mail: [michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca)  
Louise Germain, Assistant Secretary  
e-mail: [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)  
Anne Chouinard, Executive Assistant  
e-mail: [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)  
Paule Veilleux, Financial Services Agent  
e-mail: [paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca)

The National Battlefields Commission  
390 de Bernières Avenue  
Quebec City, Quebec  
G1R 2L7

Telephone: (418) 648-3506  
Facsimile: (418) 648-3638



4.2 Autres renseignements

Liste des lois et règlements

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet

Adresse Internet : [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

Personnes ressources

Michel Leullier, secrétaire de la Commission  
Courrier électronique : [michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca)  
Louise Germain, secrétaire adjointe  
Courrier électronique : [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)  
Anne Chouinard, adjointe exécutive  
Courrier électronique : [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)  
Paule Veilleux, agente des services financiers  
Courrier électronique : [paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca)

Commission des champs de bataille nationaux

390 av. de Bernières

Québec (Québec)

G1R 2L7

Téléphone : (418) 648-3506

Télécopieur : (418) 648-3638



SECTION IV : Autres sujets d'intérêts

4.1 Services internes

Dans la nouvelle structure de gouvernance, les services administratifs ont été remplacés par les services internes. Ceux-ci regroupent les services administratifs, les services financiers et les services des communications. Ces services sont indispensables à une gestion saine et responsable des activités de programme de la CCBN.

L'objectif principal est d'atteindre le résultat stratégique de la CCBN et de réaliser les projets prévus au cours des prochaines années tout en respectant le mandat et la vision de la CCBN, selon le budget alloué et ce, conformément aux politiques gouvernementales.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	5 980	2009-2010	5 745	2010-2011	5 745
-----------	-------	-----------	-------	-----------	-------

Ressources humaines

2008-2009	15 ETP	2009-2010	15 ETP	2010-2011	15 ETP
-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------

Les ressources financières des services internes sont réparties au prorata des activités de programme représentant 60% pour « Conservation et mise en valeur » et 40% pour l'activité de programme « Éducation et services publics ».

Les revenus prévus pour les trois prochaines années sont estimés à 1 600 000 \$. Une augmentation des revenus serait possible en raison d'un achalandage plus important considérant les événements à être tenus sur le parc à l'occasion du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec. Par contre, l'achalandage pourrait entraîner des dépenses plus importantes au chapitre du personnel temporaire et du potentiel de détérioration du site.

Cet achalandage pourrait avoir des répercussions tant au niveau de l'utilisation des aires de stationnement, de revenus relatifs au remboursement des services rendus dans le cadre d'activités sur le parc, de la fréquentation aux activités d'animation et aux expositions, etc.

D'autre part, l'élaboration d'un plan de communication permettra d'identifier les initiatives prévues pour faire la promotion de l'ensemble des activités et événements de 2008-2009 et contribuer ainsi à leur succès et à l'atteinte des objectifs de la CCBN.



Tableau 2 : Stratégie de développement durable

La CCBN est grandement sensibilisée au développement durable. En tant que gestionnaire d'un parc urbain aussi prestigieux, elle considère le développement durable comme un aspect important dans ses opérations courantes. Elle s'assure d'offrir un meilleur environnement aux Canadiens et aux Canadiennes pour le présent et l'avenir.

1. <i>Objectif du ministère en matière de SDD?</i> Préserver l'intégrité du territoire et ses ressources naturelles Renouveler la population d'arbres Poursuivre la récupération de matières recyclables Sensibiliser le personnel et les visiteurs à l'environnement Instaurer de nouvelles mesures d'achat d'équipements plus économiques (moins énergivores)
--

2. <i>Objectif du gouvernement fédéral en matière de DD, dont les objectifs d'EOG</i> La CCBN n'a pas établi de nouveaux objectifs en regard de la SDD. Elle entend poursuivre les initiatives établies pour la protection de l'environnement dans ses actions courantes.	3. <i>Mesure du rendement de la SDD en vigueur</i> Des statistiques permettront de vérifier le nombre d'arbres abattus comparativement au nombre d'arbres plantés. Le nombre de bacs de recyclage installés aux différents points de services. L'économie obtenue avec les nouveaux équipements acquis et faisant appel aux énergies nouvelles.	4. <i>Résultats prévus pour le ministère pour 2008-2009</i> Maintenir le couvert végétal du parc par le renouvellement de la population d'arbres en tenant compte de leur espérance de vie. Assurer une utilisation des bacs de recyclage et tenir annuellement une activité grand public visant la sensibilisation de la population à l'environnement. Economiser de l'énergie, réduire les coûts et obtenir une meilleure qualité d'environnement.
--	--	---

Liste des tableaux sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor :  
Consultez la liste à l'adresse suivante :  
[http://www.ibs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.ibs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp).

Achats écologiques  
Services reçus à titre gracieux  
Sources de revenus disponibles  
Frais d'utilisation



## SECTION III : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Lien de la Commission aux résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.					
		Dépenses prévues			Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
<b>Conservation et mise en valeur</b>	Préserver et améliorer les infrastructures et les aménagements du site pour les générations futures	6 768	5 877	5 877	Un environnement propre et sain. Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques.
<b>Éducation et services publics</b>	Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels	3 215	3 121	3 121	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques.



Les indicateurs de rendement sont :

- l'évaluation de la clientèle à l'égard des activités et services. La CCBN s'attend à ce que 80 % de la clientèle soit satisfaite de l'ensemble des activités et des services offerts;
- le nombre de visiteurs aux expositions. La CCBN prévoit une augmentation de 1% du nombre de visiteurs;
- le nombre de participants aux activités offertes. La CCBN prévoit une augmentation de 1% du nombre de participants aux activités offertes;
- le nombre de spectateurs aux spectacles offerts. La CCBN prévoit une augmentation de 1% de l'achalandage.



- présenter avec succès des festivités à l'occasion du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN
- planifier et organiser la commémoration du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques
- offrir des activités (grand public et clientèle scolaire) diversifiées
- offrir des services publics de qualité
- augmenter la fréquentation aux activités et services offerts
- générer des revenus

résultats suivants :

Par cette activité de programme, la CCBN entend faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels. Pour ce faire, elle prévoit satisfaire aux priorités nos 1, 2 et 4 et ainsi obtenir les

### Résultats prévus :

17 ETP	17 ETP	17 ETP
2008-2009	2009-2010	2010-2011

### Ressources humaines

3 215	3 121	3 121
2008-2009	2009-2010	2010-2011

Ressources financières (en milliers de dollars)

Cette activité de programme vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue tant son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités pédagogiques et des services publics de qualité et communique l'information à tous les usagers et visiteurs, tant canadiens qu'étrangers.

## 2.2 Éducation et services publics

- Comme **indicateur de rendement** pour cette activité de programme, il est prévu :
  - d'évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard de la préservation et de l'amélioration du site. La CCBN procédera à un sondage maison auprès de la clientèle du parc, des usagers et des visiteurs. De façon ponctuelle, la CCBN postera du personnel à certains endroits stratégiques sur le parc pour questionner les usagers et les visiteurs;
  - d'évaluer la qualité des divers éléments, selon une échelle de mesure établie par la direction, soit une échelle de mesure de 1 à 10, 10 étant excellent. Un tableau sera préparé pour les divers éléments à évaluer et une cote sera attribuée à chacun.



SECTION II : Analyse détaillée des activités de programme

Résultat stratégique :

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Le rôle de la CCBN est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où la vocation historique et urbaine équilibrée permet son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Activités de programmes :

2.1 Conservation et mise en valeur

Par cette activité de programme, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du territoire du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien et l'amélioration lorsque requis des infrastructures, de l'aménagement paysager et horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
6 768	5 877	5 877

Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
23 ÉTP	23 ÉTP	23 ÉTP

Résultats prévus :

Par cette activité de programme, la CCBN prévoit répondre à la priorité no. 3 et obtenir :

- un entretien général de qualité
- l'amélioration de certaines infrastructures
- des aménagements horticoles spéciaux à l'occasion du 100<sup>e</sup>
- un site sécuritaire



## Risques et défis

Confronté à des imprévus hors de son contrôle, la CCBN doit souvent faire preuve de souplesse et d'innovation pour atteindre ses objectifs et répondre à ses priorités.

Comme tout événement d'importance entraîne son lot d'imprévus, voire d'embûches, qui peuvent s'accroître au fur et à mesure que la date approche, la CCBN devra faire preuve plus que jamais de savoir faire, d'efficacité et de rapidité d'intervention.

La CCBN devra exercer une planification des divers événements parallèlement avec l'organisation des opérations courantes. Des rencontres à l'interne seront nécessaires pour maintenir une gestion rigoureuse des affaires de la CCBN, organiser et coordonner les services et les différentes activités qui se dérouleront sur le territoire. Elle devra tenir un calendrier serré, avoir du personnel disponible puisqu'il sera fortement sollicité, considérant l'ampleur de la tâche.

En prévision de la hausse de l'achalandage et du nombre d'événements sur le territoire, la CCBN doit pouvoir assurer un site sécuritaire pour les visiteurs et usagers et maintenir le site en bon état. Elle devra augmenter la surveillance et le contrôle de façon ponctuelle et prévoir les coûts afférents pour contre les risques associés à cette fréquentation.

Le fort achalandage de 2008 pourrait occasionner des bris sur le terrain et sur certaines infrastructures. La CCBN devra donc faire preuve d'un contrôle serré de ses exigences d'utilisation du site et d'une grande coordination de manière à minimiser le risque de poursuites en cas d'accidents ou de dommages ne pouvant être réclamés ou corrigés par les organisateurs d'événements.

Le principal défi de la CCBN pour 2008-2009 sera incontestablement de réaliser avec succès les festivités du 100<sup>e</sup> anniversaire de sa création et du parc des Champs-de-Bataille avec des effectifs plutôt restreints et de réussir à bien coordonner toutes les activités qui se dérouleront sur le parc et permettre un franc succès de l'ensemble.



La CCBN prépare un imposant spectacle, pour l'été 2008, présentant plusieurs tableaux des 400 ans du site, de l'arrivée des premiers explorateurs jusqu'au parc que l'on connaît aujourd'hui. Le spectacle constitue l'attrait majeur de la programmation spéciale du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et présentera près de 2 000 personnages costumés. La CCBN a fait appel à la collaboration de plus de 700 bénévoles : figurants, danseurs, cavaliers et artistes de cirque. Pour contribuer au succès de cet événement, la CCBN bénéficie aussi de la collaboration de plusieurs bénévoles et partenaires, dont entre autres, 14 cercles de la Fédération 24 des Cercles de fermières du Québec et la Société Club Tissus pour la fabrication d'environ 1 600 costumes.

Dans le cadre de ses festivités, la CCBN présentera divers kiosques sous un chapiteau aménagé sur le site des plaines d'Abraham comprenant une exposition sur l'utilisation du site au fil des ans. Plusieurs partenaires fédéraux se joindront à l'événement pour faire connaître leur organisation et leurs services, comme : l'Agence canadienne de développement international, les Affaires indiennes et du Nord Canada, les Ressources naturelles Canada et l'Agence spatiale du Canada.

Toujours à l'occasion de son 100<sup>e</sup> anniversaire, des partenaires, tels que la Gendarmerie royale du Canada et le ministère de la Défense nationale, collaboreront au succès de certaines activités organisées dans le cadre des festivités. Le Morrin Centre, l'Hôtel Loews Le Concorde et le Musée national des beaux-arts du Québec sont aussi des collaborateurs, alors que d'autres devraient se confirmer dans les prochains mois.

La production d'un documentaire pour souligner les 100 ans du parc sera également le fruit d'une collaboration avec l'Office national du film. Ce documentaire pourrait être présenté dès mars 2008 et pendant plusieurs années subséquentes.

En 2009, à l'occasion du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de Québec, la CCBN pourra compter sur la collaboration du Corps Historique du Québec et de la Société de Reconstitutions Historiques de Québec pour une activité de reconstitution des batailles et de la vie en campement à l'époque de 1759 et 1760. Plus de 2 000 participants sont attendus pour l'événement.

Une entente a été conclue avec le Musée national des beaux-arts du Québec dans le cadre du projet d'exposition d'œuvres portant sur l'histoire des batailles historiques. De plus, un partenariat a été établi avec le Morrin Centre pour des conférences sur divers thèmes associés aux batailles et à l'époque de 1759 et 1760.

La CCBN a entrepris d'autres démarches afin d'obtenir la collaboration de partenaires supplémentaires pour la tenue des commémorations du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques.



De plus, la tenue de nombreuses activités de célébration à l'occasion du 400<sup>e</sup> crée inévitablement de l'ombre, de par leur envergure, sur les activités plus modestes de la CCBN pour son 100<sup>e</sup> anniversaire, bien que constituant un anniversaire important à souligner. D'autre part, la quantité d'activités offertes oblige les participants et visiteurs à faire des choix.

## **Facteurs internes**

Parmi les facteurs internes pouvant affecter les opérations en 2008-2009, notons :

### **- la charge de travail et la disponibilité du personnel**

Compte tenu de ses opérations régulières, la CCBN a recours à du personnel sur appel et à temps partiel pour l'accueil et l'animation. En 2008, l'achalandage sur le site et ses festivités du 100<sup>e</sup> obligeront la CCBN à avoir davantage recours à celui-ci. Elle peut être confrontée à un manque de disponibilité et devoir procéder à des engagements temporaires.

### **- la préparation de la relève**

La CCBN doit prévoir que du personnel d'expérience prendra leur retraite dans les prochaines années et elle doit, d'ores et déjà, œuvrer à préparer la relève, voire à procéder à certains engagements et ce, même si l'année 2008 sera surchargée.

## **Partenaires**

Pour la réalisation des priorités établies dans le cadre des activités de programme, la CCBN compte déjà sur la collaboration de partenaires clés qui lui permettent, de différentes façons, d'atteindre ses objectifs.

Indispensable partenaire, la Ville de Québec contribue annuellement à préserver et à améliorer certaines infrastructures et à effectuer quelques travaux d'entretien pour une valeur estimée à 100 000 \$. Ces services seront d'autant plus appréciés et importants en 2008 et 2009, que le nombre d'événements majeurs prévus sur les plaines d'Abraham est supérieur aux années antérieures. Entre autres, la réparation de pavage, le nettoyage des rues après un événement, le prêt de divers équipements, dont des clôtures et des panneaux de signalisation, font partie de quelques services fournis. De plus, la CCBN peut compter sur la collaboration du Service de police de la Ville pour la surveillance et la sécurité des usagers et la protection des biens de la CCBN.

Aussi, la CCBN prévoit se joindre à quelques événements majeurs pour promouvoir la tenue de son 100<sup>e</sup> anniversaire et de sa programmation spéciale. Entre autres, elle s'assurera d'une visibilité lors du Carnaval de Québec, du Festival d'été de Québec, de la Fête nationale, de la Fête du Canada et lors d'autres événements qui se dérouleront sur les plaines.



## **Facteurs externes**

### **- la fréquentation sur le parc**

La CCBN reçoit depuis quelques années plus de 4 000 000 de visiteurs et usagers sur les plaines d'Abraham. Elle s'attend au cours des deux prochaines années à une augmentation importante de la fréquentation sur le parc en raison des événements à venir en 2008 : à l'occasion du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et du début de la création du parc des Champs-de-Bataille, du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec; et en 2009 : à l'occasion des commémorations du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760.

Cette augmentation de la fréquentation devrait avoir un impact important sur les activités de programme. Tous les services publics seront fortement sollicités. La planification devra tenir compte d'une augmentation de la charge de travail. Une coordination entre les services devrait être assurée pour atteindre l'objectif d'un site urbain prestigieux, accessible et sécuritaire.

### **- les conditions climatiques et économiques**

Les conditions climatiques et économiques peuvent avoir une incidence sur les plans et priorités de la CCBN. Elles peuvent également avoir un impact important sur l'achalandage et être un élément non négligeable dans le succès des événements à tenir.

Divers autres facteurs peuvent, selon les circonstances, avoir un impact, comme par exemple le taux de change, la fermeture d'entreprises, les virus; lesquels pourraient décourager les touristes étrangers ou les visiteurs potentiels à participer aux événements.

### **- le contexte relatif au 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec**

Les festivités du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec auront un impact majeur sur l'achalandage touristique dans la ville et le site des plaines d'Abraham. Celui-ci devrait connaître une forte augmentation de la fréquentation eu égard aux différentes activités qui s'y tiendront et qui devraient attirer des foules immenses. À titre d'exemples, mentionnons la messe de clôture du Congrès eucharistique de Québec et le spectacle de Céline Dion.

De tels événements exigent une coordination importante tant avec les autorités municipales qu'avec les divers organisateurs et entraîneront une charge de travail supplémentaire importante pour la CCBN.



Ces années seront également ponctuées de certains départs à la retraite. La CCBN doit donc préparer la relève, planifier ces remplacements de personnel et procéder à certaines formations lorsque nécessaire.

En 2008, la CCBN entend également accentuer ses efforts sur la prévention fonctionnelle et finaliser l'inventaire des équipements dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de prévention.

Comme la CCBN est autorisée à dépenser les recettes perçues pendant l'année financière, elle doit assurer un suivi rigoureux des revenus et demeurer à l'affût des divers facteurs pouvant influencer ceux-ci de manière à planifier les dépenses et les services qu'ils rendent possibles.

Dans le cadre de décisions importantes sur la gestion de ses affaires, le conseil d'administration est consulté au besoin. La CCBN s'assure que la gestion des ressources matérielles, financières et humaines est saine et conduite selon les règles administratives gouvernementales. Les responsables des services sont rencontrés par la direction afin d'assurer le suivi des projets, l'atteinte des objectifs et le respect des échéanciers du budget alloué, et s'il y a lieu, des ajustements sont apportés.

Les trois prochaines années constitueront en soi des pages importantes de l'histoire de la CCBN. En effet, elle traversera deux événements marquants et exceptionnels en lien direct avec son mandat : le 100<sup>e</sup> anniversaire de la Commission (2008) et le 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de Québec et de Sainte-Foy (2009 et 2010). Son personnel devra déployer des efforts pour mener à bien de tels événements, tout en s'occupant de la gestion courante des affaires. Tous contribueront au succès de ces événements, selon leurs tâches, leurs compétences et leur implication.

## Environnement opérationnel

Pour ce faire, la CCBN présentera différentes activités dont une reconstitution historique des batailles et de la vie en campement à l'époque de 1759 et 1760. À ce jour, le Corps Historique du Québec et la Société de Reconstitution Historique du Québec se sont engagés à participer et à collaborer à titre de partenaires au succès de l'événement. Des démarches sont en cours pour organiser cet événement qui attirera un grand nombre de participants et de spectateurs.

Au cours de l'année 2008-2009, la CCBN planifiera et organisera la commémoration du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 qui se tiendra à l'été 2009. Considérant le mandat de la CCBN, il est primordial que les batailles historiques soient commémorées dans le but de faire connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada, lieu où s'est joué le sort de l'Amérique.

### 4. Organiser la commémoration du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 en 2009.



En 2008, le site du parc des Champs-de-Bataille (plaines d'Abraham) sera donc de nouveau le site rassembleur par excellence à Québec, car divers organismes collaborateurs, partenaires et événements accrédités par la Société du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec l'auront choisis pour y tenir leur événement.

D'ores et déjà, la CCBN œuvre à s'assurer que le gouvernement du Canada, qui sera au cœur de la fête, jouisse lui aussi d'une bonne visibilité.

Pour en connaître davantage sur la programmation du 100<sup>e</sup>, visiter le site [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca).

## **2. Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, culturels et naturels.**

Cette priorité établie sur une base permanente vise à atteindre le résultat prévu pour l'activité de programme « Education et services publics » soit de faire connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels.

Pour atteindre ce résultat, la CCBN diffusera l'information au public par le biais de communiqués, dépliants, feuillets d'information, annonces dans les médias. Elle planifiera des séances d'information avec son personnel pour faire part des nouveautés et d'un rappel de la politique de la CCBN relativement aux exigences d'un service de qualité. Elle formera son nouveau personnel à l'animation et à l'accueil. De plus, des inspections périodiques seront faites sur ses équipements pour s'assurer du bon fonctionnement de ses expositions.

La CCBN entend donc poursuivre la prestation des services habituels, et ce, en maintenant le niveau de qualité de ses expositions, de ses activités d'animation, etc. On comprendra toutefois que la priorité no 1, ci-dessus mentionnée, contribue à l'atteinte de la priorité no. 2, mais s'inscrit dans le cadre d'une année toute spéciale.

## **3. Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réflexions d'infrastructures.**

Profitant d'infrastructures et de services améliorés au cours de 2007-2008, la CCBN visera, pour rencontrer cette priorité, un entretien impeccable pour 2008, année de son 100<sup>e</sup> anniversaire. Elle se mettra, comme on dit, sur son 36. Elle poursuivra l'entretien courant du territoire et complètera certaines réflexions d'infrastructures pour assurer la santé et la sécurité des usagers.

Pour ce faire, une planification des travaux et des aménagements spéciaux sera élaborée en fonction des activités particulières qui auront lieu sur le territoire. Une surveillance et des inspections minutieuses seront effectuées pour s'assurer de la qualité de l'entretien. Aussi, des rencontres régulières auront lieu avec le personnel des différents services visés pour s'assurer d'une certaine coordination entre eux et en fonction des activités prévues.



## 1.9 Plans et priorités de la Commission

Au cours des trois prochaines années, la CCBN entend consacrer ses efforts et ses ressources à la réalisation des priorités décrites ci-après :

### 1. Réaliser les festivités prévues en 2008 pour le 100<sup>e</sup> anniversaire de la Commission et de la création du parc.

Pour répondre à la priorité no. 1, la CCBN entend mettre à contribution le personnel de chacun de ses services afin de réaliser avec succès l'ensemble des activités prévues en 2008. Il s'agit d'une année exceptionnelle et unique de fêter les 100 ans de la constitution de la CCBN et de la création du parc des Champs-de-Bataille, ce premier parc historique national.

Grâce à un budget spécial alloué pour ces célébrations, par le gouvernement du Canada, pour les années financières 2007-2008 et 2008-2009, la CCBN présentera différentes activités en lien avec les événements qui se sont déroulés au fil des 400 ans de la ville de Québec. Elle vise également à faire connaître son histoire et l'apport du parc depuis 100 ans pour les Canadiens, les Canadiennes et leurs visiteurs.

Pour ce faire, les divers services de la CCBN s'impliqueront, selon leur champ d'action : organisation d'activités, animation, accueil, communication, gestion de stationnement, présentation de spectacles, aménagement et horticulture, entretien, sécurité, gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Diverses activités seront réalisées, notamment des activités festives grand public, des kiosques d'information selon diverses thématiques, des spectacles, une grande fresque historique, une exposition et ce, pour différentes clientèles, des plus jeunes aux plus âgés.

La programmation offerte vise à atteindre un public qui utilise les plaines pour diverses raisons. En effet, pique-niqueurs, sportifs, spectateurs, jeunes de terrains de jeux, employés et ex-employés, amants de la nature, ami(e)s des plaines, amateurs d'histoire, etc. démontrent que les plaines sont leur parc depuis 100 ans, le cadeau du gouvernement du fédéral à l'occasion du tricentenaire de la ville de Québec.

D'ailleurs, des efforts spéciaux seront faits au niveau des aménagements horticoles et des diverses installations pour que le visiteur puisse comprendre dès son arrivée sur le site, qu'il y a fête. La CCBN a même mis de l'avant une initiative visant à rejoindre, dans leur milieu, les personnes en perte d'autonomie.

De plus, elle entend offrir une vitrine aux organismes fédéraux intéressés par une présence sur son site au cours de l'été 2008.



**Activités de programme par résultat stratégique**

(en milliers de dollars)	Résultats escomptés	Dépenses prévues			Contribue à la priorité suivante
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Résultat stratégique : Le parc des champs de bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.					
Conservation et mise en valeur	Préserver et améliorer les infrastructures et les aménagements du site pour les générations futures	6 768	5 877	5 877	Priorité n° 3
Éducation et services publics	Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels	3 215	3 121	3 121	Priorités n°s 1, 2 et 4



## 1.8 Renseignements sommaires

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
9 983	8 998	8 998

### Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
55	55	55

### Priorités de l'organisme

Nom	Type
1. Réaliser les festivités prévues en 2008 pour le 100 <sup>e</sup> anniversaire de la Commission et de la création du parc.	Déjà établie
2. Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, culturels et naturels.	Permanente
3. Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réfections d'infrastructures.	Permanente
4. Organiser la commémoration du 250 <sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 en 2009.	Déjà établie



# 1.7 Tableau des dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)				
Commission des champs de bataille nationaux	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Activités de programme : *	6 730	6 768	5 877	5 877
Conservation et mise en valeur				
Éducation et services publics	1 439	3 215	3 121	3 121
Administration**	5 072			
Total du budget principal des dépenses	13 241	9 983	8 998	8 998
Rajustements***				
- Transfert – partie du budget – réfection des infrastructures	(750)			
Budget supplémentaire des dépenses :				
- Festivités du 100 <sup>e</sup> anniversaire de la CCBN	325			
- Report du budget de fonctionnement	343			
- Ajustement relatif à la rémunération et aux bénéfices sociaux	5			
Total des rajustements	(77)			
Total des dépenses prévues	13 164	9 983	8 998	8 998
Total des dépenses pour l'organisme	11 826	8 624	7 639	7 639
Total des dépenses prévues	13 164	9 983	8 998	8 998
Moins : Revenus disponibles	1 600	1 600	1 600	1 600
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	262	241	241	241
****				

\* Voir Tableau page précédente (Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses) pour expliquer l'écart.

\*\* Pour fins de présentation seulement.

\*\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral et le Budget supplémentaire des dépenses.

\*\*\*\* voir tableau (Coût des services reçus à titre gracieux) sur site Internet du SCT : [www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)



# 1.6 Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses

(en milliers de dollars)

Credit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2007-2008
55	Dépenses du programme	8 009	11 208
(L)	Dépenses aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1 600	1 600
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	374	433
	<b>Total pour le ministère</b>	<b>9 983</b>	<b>13 241</b>

L'écart de 3 258 000 \$ entre le budget principal des dépenses de 2008-2009 et celui de 2007-2008 est dû à l'acceptation en 2007-2008 de budgets spéciaux au montant de 4 216 000 \$ pour la réfection des infrastructures en vue des fêtes du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec et du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN, en 2008. De ce montant, un transfert de 750 000 \$ a été fait pour la construction des services sanitaires au centre du parc en 2008-2009. De plus, en 2008-2009, un montant de 235 000 \$ a été reçu pour les festivités du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN.



# 1.5 Tableau de concordance de l'architecture des activités de programmes

(AAP) (en milliers de dollars)

Nouvelle architecture 2008-2009	Ancienne architecture 2007-2008	Écart *
Conservation et mise en valeur	Conservation	
6 768	6 730	38
Éducation et services publics	Mise en valeur	
3 215	1 439	1 776
	Administration	
	5 072	(5 072)
9 983	13 241	(3 258)
Total		

\* voir explications du tableau Crédits votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses

La CCBN a effectué une restructuration conformément aux demandes du Conseil du Trésor et applicable pour l'année financière 2008-2009.

Deux activités de programmes constituent la nouvelle architecture des activités de programmes de la CCBN :

- Le programme « Conservation et mise en valeur » regroupe le Service de l'entretien, le Service des espaces verts et le Service de la sécurité.
- Le programme « Éducation et services publics » regroupe le Service à la clientèle (accueil et animation) et le Service culturel et technique.

Les services internes regroupent les services administratifs, les services financiers et les services des communications. Le montant prévu pour ce poste (5 980 000\$) est réparti dans chacun des deux programmes mentionnés au tableau de la façon suivante : 60 % pour le programme « Conservation et mise en valeur » et 40 % pour le programme « Éducation et services publics ».

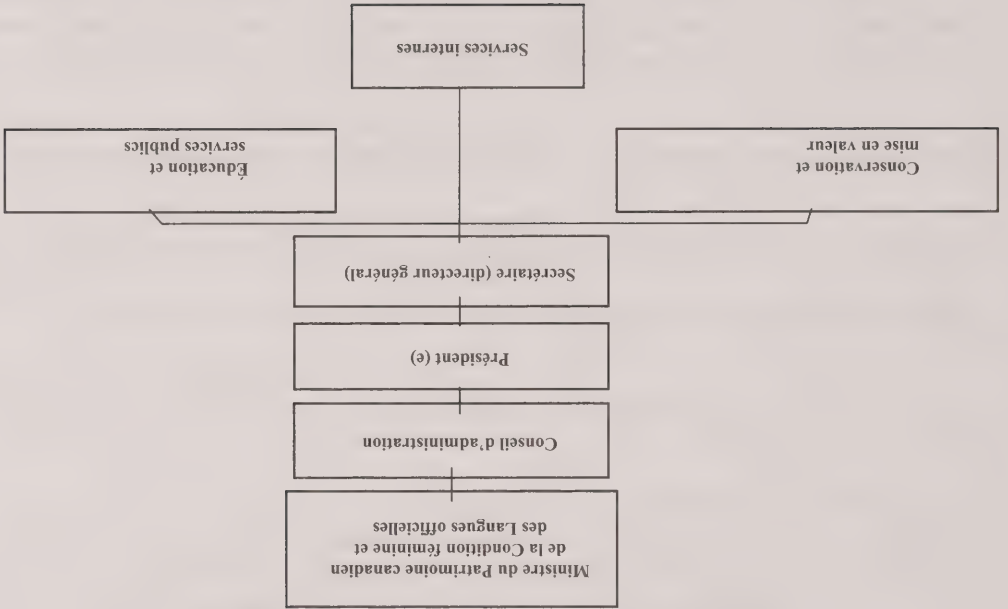


## 1.4 Renseignements sur l'organisation

La CCBN rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien, de la Condition féminine et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil et un membre est nommé par les provinces du Québec et de l'Ontario (ce dernier poste étant vacant).

Le président et le conseil d'administration établissent les orientations générales visant l'atteinte du résultat stratégique et assument la surveillance générale.

Le Secrétaire, qui agit comme directeur général, est nommé par la Gouverneure générale en conseil. Il est responsable de mettre en œuvre les orientations générales et de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN. Il œuvre donc tant pour l'atteinte du résultat stratégique que des résultats attendus de chaque programme. C'est à ce niveau que se prennent les décisions concernant l'affectation et la réaffectation des ressources à ces fins. Le Secrétaire/directeur général est appuyé d'un(e) adjoint(e) et il supervise les responsables de chaque service constituant les activités de programme.





La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

#### **Le mandat**

Le mandat de la CCBN est d'acquérir, de conserver les grands Champs-de-Bataille historiques de Québec et de les convertir en un parc national. Elle est donc chargée de l'acquisition, de l'administration, de la gérance et de la mise en valeur desdits Champs-de-Bataille ainsi que de la gestion des fonds contribués à cette fin.

#### **La mission**

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec. Le parc fut constitué, il y a cent ans, dans la foulée de la création des grands parcs urbains au monde et se compte parmi les plus prestigieux. Ses aspects historiques, culturels, récréatifs, naturels, voire scientifiques, en font un parc qu'on peut qualifier d'unique. La CCBN doit donc concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle doit préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures, le mettre en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et fasse connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada rattachés à ce haut lieu de notre pays.

Par ses actions et ses responsabilités, la CCBN contribue à stimuler la fierté des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du Canada, à assurer une présence prestigieuse du gouvernement canadien, à encourager leur participation et leur contribution à notre société, à appuyer les moyens d'expressions canadiens et l'accès à nos espaces communs et à protéger notre patrimoine.

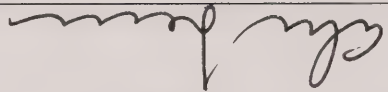


## 1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 de la COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du SCT;
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

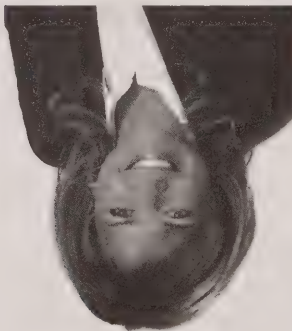


André Juneau  
Président







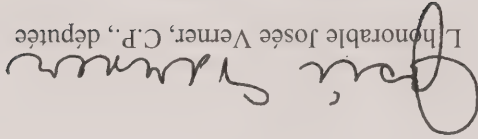


Grâce à la contribution de communautés dynamiques d'un bout à l'autre du pays et à une créativité sans égal, les Canadiens jouissent d'un patrimoine culturel des plus riches et des plus diversifiés. Malgré la vaste étendue de notre territoire, notre culture toute particulière a grandement contribué à raffermir la fédération canadienne. Notre société sait créer et innover, elle sait aussi tirer parti des nombreuses possibilités offertes par les rapides avancées technologiques. Les organismes du Portefeuille de Patrimoine canadien veillent à ce que le secteur culturel puisse profiter de toutes les occasions qui se présentent, en plus d'assurer la vitalité de la culture et des arts canadiens et de les rendre accessibles aux gens d'ici et d'ailleurs.

Ainsi, la Commission des champs de bataille nationaux profitera de l'année 2008 pour souligner la création du premier parc historique national au Canada en célébrant son 100<sup>e</sup> anniversaire. Magnifique cadeau du gouvernement fédéral offert en 1908 à l'occasion du tricentenaire de la ville de Québec, le parc des Champs-de-Bataille sera des plus accessibles en 2008 et sera un des sites du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec. Ces deux anniversaires permettront à la Commission des champs de bataille nationaux de faire connaître les richesses de son patrimoine. De plus, en 2009 et 2010, les commémorations du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques (1759 et 1760) expliqueront aux Canadiens et aux visiteurs du monde entier le rôle de ce parc dans l'histoire du pays.

Comme le démontre le plan de travail présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009, la Commission des champs de bataille nationaux poursuivra son travail afin de préserver et de promouvoir notre patrimoine culturel, qui est au cœur de ce qui nous définit en tant que Canadiens.

L'honorable Josée Verner, C.P., députée



Canada







# Table des matières

<b>Section I : Survol</b>	<b>4</b>
1.1 Message de la Ministre	4
1.2 Déclaration de la direction	5
1.3 Raison d'être	6
1.4 Renseignements sur l'organisation	7
1.5 Tableau de concordance de l'AAP	8
1.6 Crédits votés et législatifs dans le budget principal des dépenses	9
1.7 Tableau des dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein	10
1.8 Renseignements sommaires	11
1.9 Plans et priorités de la Commission	13
<b>Section II : Analyse détaillée des activités de programme</b>	<b>20</b>
2.1 Conservation et mise en valeur	20
2.2 Education et services publics	21
<b>Section III : Renseignements supplémentaires</b>	<b>23</b>
Tableau 1 : Liens de la Commission aux résultats du gouvernement	23
Tableau 2 : Stratégie de développement durable	24
Liste des tableaux figurant sur le site du Conseil du Trésor	24
<b>Section IV : Autres sujets d'intérêt</b>	<b>25</b>
4.1 Services internes	25
4.2 Autres renseignements	26



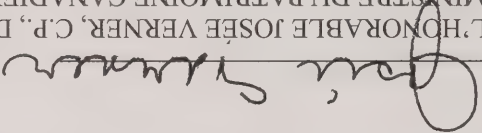




# COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

  
L'HONORABLE JOSÉE VERNIER, C.P., DÉPUTÉE  
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN, DE LA  
CONDITION FÉMININE ET DES LANGUES OFFICIELLES



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses** du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en autonomie par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BTJ1-2/2009-III-97  
ISBN : 978-0-660-63560-6





## Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# National Defence

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-57  
ISBN: 978-0-660-63612-2





National    Défense  
Defence    nationale

**DEPARTMENT  
OF  
NATIONAL DEFENCE**

**REPORT  
ON  
PLANS AND PRIORITIES**

**2008-2009**

**Canada**









## Table of Contents

An electronic version of this report is available at:

<[http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/intro_e.asp)>

Note: Hyperlinks to supplementary information are embedded in the electronic version of this document.

<b>SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW .....</b>	<b>1</b>
MINISTER'S MESSAGE .....	1
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT .....	3
RAISON D'ÊTRE .....	4
ORGANIZATIONAL INFORMATION .....	6
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE .....	7
VOTED AND STATUTORY ITEMS DISPLAYED IN THE MAIN ESTIMATES .....	14
DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL-TIME EQUIVALENTS .....	15
SUMMARY INFORMATION .....	20
<b>SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES .....</b>	<b>31</b>
GENERATE AND SUSTAIN RELEVANT, RESPONSIVE AND EFFECTIVE COMBAT-CAPABLE INTEGRATED FORCES .....	31
CONDUCT OPERATIONS .....	61
CONTRIBUTE TO CANADIAN GOVERNMENT, SOCIETY AND THE INTERNATIONAL COMMUNITY .....	66
<b>SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>76</b>
TABLE 1A: DEPARTMENTAL LINKS TO GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS .....	76
TABLE 1B: LINK TO GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS .....	77
TABLE 2: SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY .....	78
TABLE 3: COST ESTIMATES FOR CF INTERNATIONAL OPERATIONS .....	80
ADDITIONAL FINANCIAL INFORMATION .....	81
<b>SECTION IV: HUMAN AND FINANCIAL RESOURCES TABLES ON SELECTED PORTFOLIO ORGANIZATIONS .....</b>	<b>82</b>
TABLE 1: RESERVE FORCE .....	82
TABLE 2: COMMUNICATIONS SECURITY ESTABLISHMENT CANADA .....	84
TABLE 3: OFFICE OF THE JUDGE ADVOCATE GENERAL .....	84
TABLE 4: OFFICE OF THE OMBUDSMAN FOR THE DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE AND THE CANADIAN FORCES .....	85
TABLE 5: DEFENCE RESEARCH AND DEVELOPMENT CANADA .....	86
TABLE 6A: NATIONAL SEARCH AND RESCUE SECRETARIAT .....	87
TABLE 6B: SEARCH AND RESCUE (SAR) PERSONNEL REQUIREMENTS (FTEs) .....	88
TABLE 6C: COSTS BY PARTICIPATING DEPARTMENT/ORGANIZATION .....	88
<b>SECTION V: INTERNAL SERVICES .....</b>	<b>89</b>
MANAGEMENT AND OVERSIGHT SERVICES .....	90
FINANCIAL MANAGEMENT SERVICES .....	93





FACILITIES/ASSET MANAGEMENT SERVICES .....	95
INFORMATION MANAGEMENT SERVICES .....	96
LEGAL SERVICES .....	97
PUBLIC AFFAIRS / COMMUNICATIONS SERVICES .....	97
EVALUATION SERVICES / INTERNAL AUDIT SERVICES.....	98
OTHER SUPPORT SERVICES .....	99
<b>SECTION VI: ADDITIONAL INFORMATION.....</b>	<b>101</b>
APPENDIX A: LEGISLATION AND REGULATIONS ADMINISTERED.....	101
APPENDIX B: KEY PARTNERS AND STAKEHOLDERS .....	101
APPENDIX C: DND/CF STRATEGY MAP.....	101
APPENDIX D : CONTACT INFORMATION.....	102
APPENDIX E: LIST OF ACRONYMS.....	103
<b>INDEX.....</b>	<b>108</b>





## Section I: Departmental Overview

### Minister's Message

As Minister of National Defence, I am honoured to present to Parliament the Report on Plans and Priorities for 2008-2009.

This report reflects the integration of the Treasury Board *Program Activity Architecture* (PAA) framework and the management of National Defence. The PAA provides a clear means to communicate the relationship between resources and results when it comes to:

- ensuring that the Department and the Canadian Forces (CF) have a relevant and credible capacity to meet their defence and security commitments;
- contributing to domestic and international peace, security and stability by achieving success in assigned missions; and
- promoting good governance and Canadian identity, and exerting influence in the global community.



Our military is a key element in the whole-of-government approach to defence and security. In the coming months, we will continue to explore measures to increase the total effective strength of the CF in order to address the challenges posed by greater operational demands and attrition rates, and to ensure the sustainability of a viable and effective defence force. We are also committed to modernizing the CF thereby ensuring our country possesses a first-class modern military that can effectively respond to security challenges in Canada, in our hemisphere and around the world. The announcement in Budget 2008 of a long term funding plan for the CF will go a long way towards helping us fulfill this commitment.

The primary role of the CF remains to achieve excellence in domestic operations. In an increasingly complex security environment, the role of the military to protect Canada and its sovereignty is of paramount importance. As part of our *Canada First Defence Strategy*, we will increase the CF capability footprint across Canada, to enhance their ability to monitor and control our territory and approaches, and to take part in search and rescue operations and assist civil authorities in responding to emergencies, including in the Arctic. In addition, we will support the Royal Canadian Mounted Police-led security mission in preparation for the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Games, demonstrating our commitment to assisting our Canadian security partners. The CF will also continue to work with their American counterparts in the defence of North America.

The Government is also committed to maintaining a leadership role abroad. In this context, the CF will continue to help restore peace and security in troubled areas. Canada's ongoing contribution to the United Nations-mandated, North Atlantic Treaty Organization-led mission to restore stability to Afghanistan will remain the primary focus





of CF operations overseas. Indeed, we are committed to achieving sustainable progress in that country. That is why the Government accepts the analysis and recommendations of the Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan (the Manley Panel), and is committed to taking action accordingly.

To protect Canada and its interests abroad, we rely on the dedication and commitment of all members of the Defence team, both military and civilian. I am proud to lead this great national institution. I look forward to continuing my work with Canadians and Members of Parliament and the Senate to strengthen our Forces, and to provide ongoing support to our courageous men and women in uniform.

The Honourable Peter G. MacKay, P.C., M.P.  
Minister of National Defence





## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008–2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Department of National Defence.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Guide for the Preparation of Part III of the 2008–2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat (TBS) guidance;
- It is based on the department's strategic outcomes and program activities that were approved by TBS;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to the DND/CF; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from TBS.



Robert Fonberg  
Deputy Minister





## Raison d'être

### The Defence Mission

The mission of the DND/CF is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

Under Canadian defence policy, the Canadian Forces (CF) are called upon to fulfill three roles:

- protect Canadians at home;
- defend North America in cooperation with the United States; and
- defend Canadian interests abroad.

To carry out these roles successfully, the CF maintain a range of military capabilities including modern, combat-capable sea, land, air and special operations forces.

### The Defence Portfolio

The Department of National Defence (DND), the CF and a group of related organizations and agencies, including the Communications Security Establishment Canada (CSEC) and Defence Research and Development Canada (DRDC), carry out the Defence mission.

The CF also maintain the following:

- a police service, comprising the Military Police and the National Investigation Service, operating under the technical supervision of the Canadian Forces Provost Marshal;
- a justice system administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- chaplaincy services;
- extensive communications networks in Canada and abroad;
- firefighting services;
- medical and dental services because CF members are excluded from both the *Canada Health Act* of 1984 and the *Public Service Health Care Plan*;
- youth programs, specifically the Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers;
- the Canadian Defence Academy;
- the Canadian Forces Grievance Authority;
- the Canadian Forces Housing Agency; and
- the Canadian Forces Personnel Support Agency.

Defence also includes the following organizations under the responsibility of the Minister of National Defence:

- the Office of the Judge Advocate General;





- the Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces;
- the National Search and Rescue Secretariat; and
- Commissioner Canadian Security Establishment.

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence. The Minister of National Defence is responsible for the administration of the statutes, regulations and orders listed at Appendix A. The *National Defence Act* also establishes a Deputy Minister to be responsible for policy, resources, interdepartmental co-ordination and international defence relations, and designates the Chief of the Defence Staff, the senior serving officer of the CF, as the person "... who shall, subject to the regulations and under the direction of the Minister, be charged with the control and administration of the Canadian Forces."

The Canadian Forces Grievance Board and the Military Police Complaints Commission report to the Minister of National Defence although they are not part of the Department of National Defence. This reporting arrangement and organizational status are designed to ensure accountability while maintaining an arm's-length relationship.

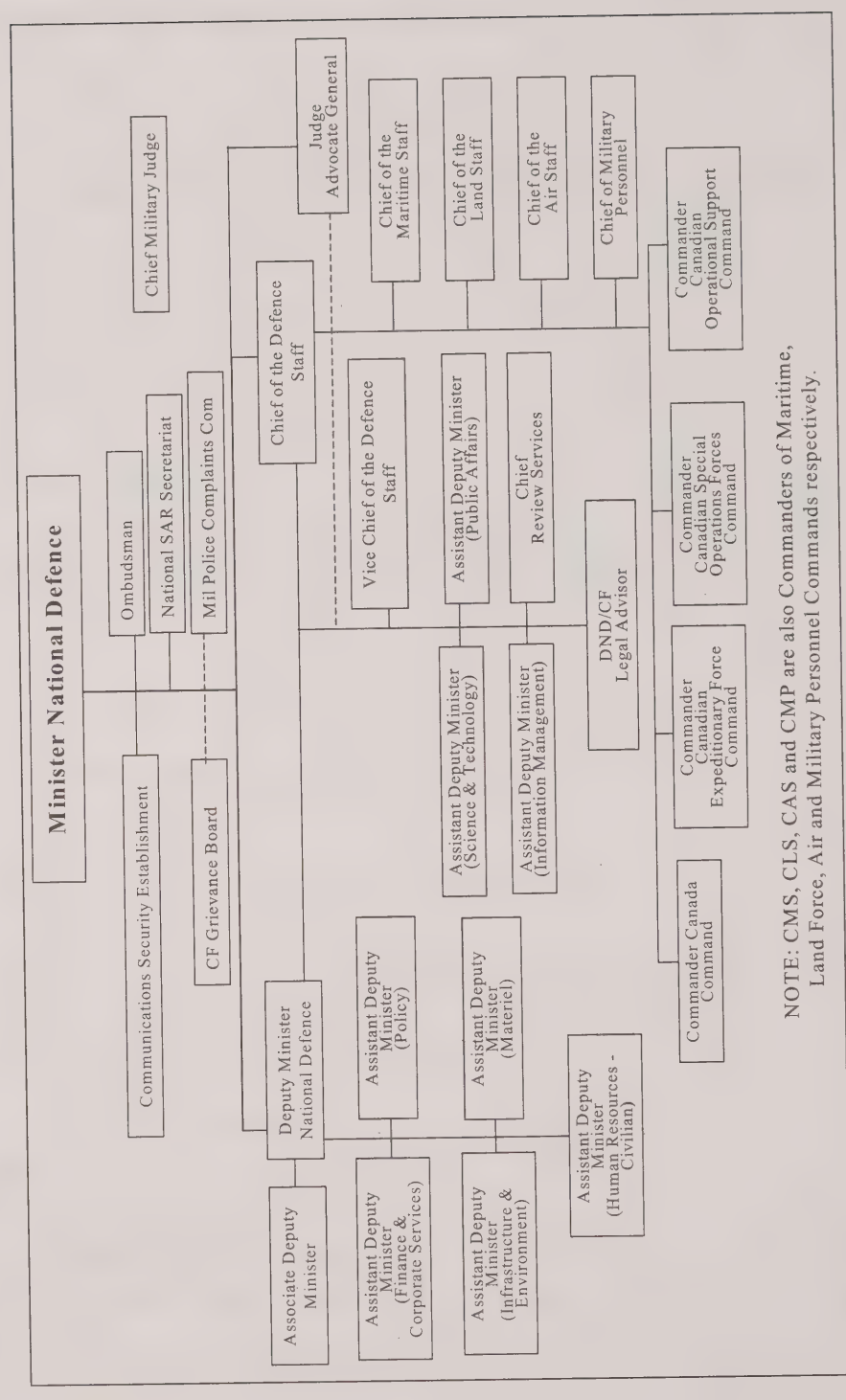
Specific accountability for results and associated performance measurement areas at the level of the Assistant Deputy Ministers, the Environmental Chiefs of Staff (ECS) and Operational Commanders are detailed in the Defence Plan.





# Organizational Information

Organization Chart



NOTE: CMS, CLS, CAS and CMP are also Commanders of Maritime, Land Force, Air and Military Personnel Commands respectively.





## Defence Key Partners and Stakeholders

Defence works with many Canadian and international partners that help support its mission, programs and activities. The broad scope of the Defence mandate is reflected in the complexity and diversity of its partners and stakeholders. Please refer to the complete listing at Appendix B.

## Overview of Delivery Mechanisms

The rules and principles governing Government grants and contributions are outlined in the TBS Policy on Transfer Payments <[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TBM\\_142/ptp\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/ptp_e.asp)>. Transfer payments constitute transfers of money, goods, services or assets made from an appropriation to individuals, organizations or other levels of government, without the federal Government directly receiving goods or services in return, but which may require the recipient to provide a report or other information prior to receiving payment. These expenditures are reported in the Public Accounts of Canada <<http://www.pwgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-e.html>>.

The following website provides additional information on grants and contributions awarded by Defence: [http://www.admfinances.forces.gc.ca/pd/gc/overview\\_e.asp?sel=pd](http://www.admfinances.forces.gc.ca/pd/gc/overview_e.asp?sel=pd).

## Program Activity Architecture

Treasury Board approved the new Management, Resources and Results Structure (MRRS) for Defence on 30 August 2005. In accordance with Treasury Board policy, the Defence MRRS consists of three elements: a Program Activity Architecture (PAA); clearly defined and measurable strategic outcomes; and a description of the current governance structure that outlines the Department's decision-making mechanisms, responsibilities and accountabilities, as described below.

The three strategic outcomes for Defence are:

- Canadians' confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments;
- success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability; and
- good governance, Canadian identity and influence in the global community.

Defence in effect is comprised of only one program, namely "The Defence Services Program". It is not a program-based organization as are other federal departments. As such, Defence's PAA encapsulates the three main functions of Defence to deliver on its mission and contribute towards its strategic outcomes. Defence generates multi-purpose forces trained and prepared for the eventuality of an operation; conducts operations when needed; and interacts with domestic and international communities for the prevention of incidents.

Defence has been migrating from a Cold War threats-based planning model to a capability-based planning model, responding to asymmetric threats, which is consistent with our allies' current planning and management. Once capability-based planning and management is fully implemented, it will embody the spirit of MRRS policy





requirements. The Defence PAA is consistent with capability-based planning and represents the multi-purpose nature of our capabilities. This allows us to leverage the same resources in the most efficient manner while maintaining the ability to contribute to several outcomes at once.

Each program is composed of three levels: program activities, program sub-activities and program sub-sub-activities. The activities that make up each program are causally linked to produce the program's main output, and each program output contributes or leads to a strategic outcome.

Internal Services, a parallel but separate construct, provides a place to list the organizational entities, such as finance and information management, that do not directly produce program outputs, but support and provide coherence to all the program activities. The costs of Internal Services activities are distributed across the three program activities according to a pro-rated formula.

The PAA structure is distinct from the organizational and financial structure of Defence and the CF under departmental Assistant Deputy Ministers and the ECS. An electronic interface links the organization identification numbers and the associated financial tracking system consisting of fund centres and cost centres. There are also separately tracked Work Breakdown System accounts, for each Level One<sup>1</sup> (L1) organization with the PAA at the program sub-sub-activity level.

The governance structure of the MRRS outlines the decision-making mechanisms, responsibilities and accountabilities of Defence. It consists of the following:

- a corporate governance structure operating department-wide at the highest level to provide strategic, resource and management direction, decision-making and accountability for the whole institution and its programs;
- a governance structure for each program activity to guide program development and effectiveness, provide advice on the key contributing processes, and ensure accountability for program outcomes and results; and
- a process and functional governance structure for the overall business model, with its major processes and functional activities, to ensure effective process and functional management, functional policy alignment, and integration of each process to the whole business model.

Defence uses the MRRS to underpin departmental planning, management of the Defence Plan, resource planning and management, and performance monitoring and reporting - especially external reporting. As part of the full implementation of the MRRS policy, Defence is following the requirements of steps one to five as laid out within the Treasury Board Secretariat call-letter dated 14 December 2006. Currently, this involves the development of a Performance Measurement Framework of the PAA as Step II of the MRRS implementation. This framework aims to integrate much of National Defence's current performance measurement systems into an overall system. The framework also

---

<sup>1</sup> Refers to any one of the Assistant Deputy Ministers or Environmental Chiefs of Staff who report directly to the Deputy Minister and/or the Chief of the Defence Staff.





aims to develop performance indicators that are S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Based).

The Performance Management Framework for the PAA will continue to be evolutionary. It is dependent on efforts to progress towards establishing and integrating readiness levels across the CF, rewriting the Defence Tasks, and the development of new data sources.

## **The Program Activity Architecture and Performance Management**

To compliment National Defence's PAA Performance Measurement Framework, a Strategy Map and supporting balanced scorecard provide Defence with a means of identifying potential problems before they escalate. Combined with risk management and leading performance measures, the strategy map and the supporting balanced scorecard are important industry-specific management tools that allow senior management to focus on performance issues that are critical and relevant to a military organization. More information on the Balanced Scorecard is available online at:

<[http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp\\_m/pm/intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/intro_e.asp) - 3>.

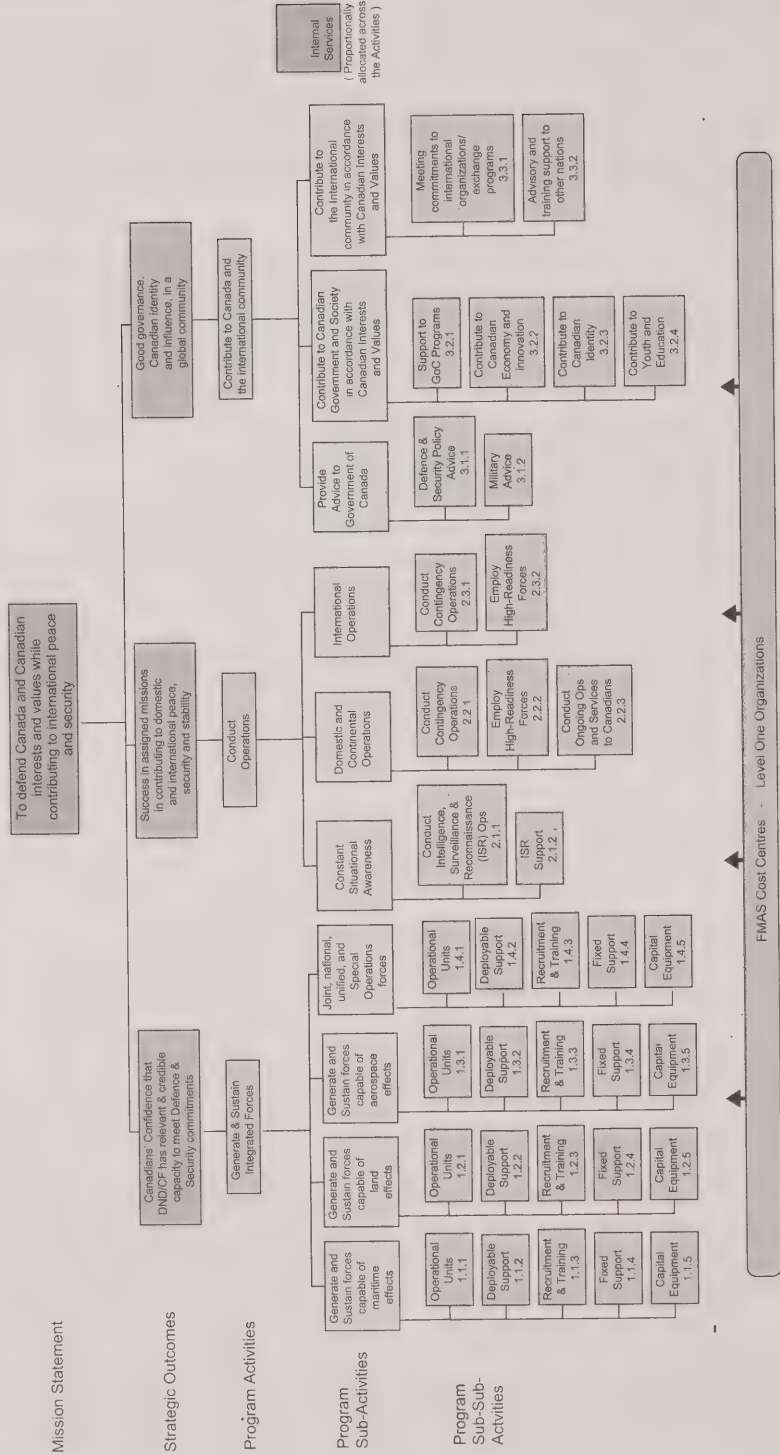
In comparison, the developing PAA Performance Measurement Framework is a means of associating performance with all of National Defence's activities to provide an all-inclusive perspective of DND/CF's performance and link it to the expenditure of all allocated funds. The PAA structure supports all of National Defence's results-based management and financial reporting. To ensure that both management tools support goal achievement, both the Strategy Map and the PAA share three common strategic outcomes, as referenced earlier. For more details see Appendix C.





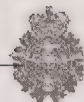
The following chart summarizes the structure of the Defence PAA:

### Department of National Defence - Program Activity Architecture (PAA)



DOSM5 - 27 Feb 08





## Defence Priorities for Fiscal Year 2008-2009

The Defence priorities represent a focused number of areas in which Defence will direct additional efforts over a fiscal year in order to address gaps in capability or capacity, or where broader government direction dictates that greater action be taken. They help to translate long- and medium-term goals and objectives into short-term direction for action, while recognizing the necessity of addressing the requirements of the current operating environment. Priorities do not define the Defence mandate or on-going duties and responsibilities, which are set out in legislation *The National Defence Act*, policy statements, government announcements/budgets and specific Deputy Minister/Chief of the Defence Staff (DM/CDS) direction. In addition, the Defence priorities do not preclude the allocation of resources to undertakings necessary for the successful execution of the Defence Services Program.

Defence priorities, which are linked to specific program activities in the Program Activity Architecture, are not listed according to their perceived importance. They are intended to assist Level One organizations to identify how they will support the advancement of the Defence priorities through specific initiatives within their planning submissions. Once approved within the business planning process, the planned efforts of Level One organizations are articulated to Parliament as Defence priority activity within the Report on Plans and Priorities (RPP). Furthermore, measures of success articulated within the RPP will permit the Vice-Chief of the Defence Staff and Chief of Programme organizations to track progress in advancing the priorities and facilitate follow-up reporting in the ensuing Departmental Performance Report (DPR).

The Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff approved the Defence priorities for fiscal year 2008-2009.



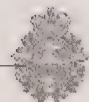


## Relationship Between Defence Priorities and Program Activities

The following *crosswalk* table was developed to show the relationship between Defence's priorities and program activities. This link ensures that high-level performance measurement and resource information for Defence priorities and related initiatives is reported through the program activities.

Defence Priorities 2008-2009	Program Activities				Type of Priority
	Generate and Sustain Integrated Forces	Conduct Operations	Contribute to Canada and the International Community		
<b>1. Achieve Operational and Mission Success in Afghanistan</b>					
[Related Program Activities: Generate and Sustain Integrated Forces, Conduct Operations, Contribute to Canada and the International Community]					
• Expedite Soldier Survivability initiatives;	■	□	□	N	
• Expedite action for alleviating deployment-related stress for both service personnel and families; and	■	□		N	
• <i>Recruit the Nation</i> by communicating Afghanistan success stories, as part of an integrated whole-of-government approach to the Canadian public.		□	■	N	
<b>2. Articulate and Implement a new Defence Strategy</b>					
[Related Program Activities: Generate and Sustain Integrated Forces, Conduct Operations, Contribute to Canada and the International Community]					
• In support of the Government of Canada, develop the Canada First Defence Strategy, ensuring that the new strategy focuses on the maintenance of Canadian sovereignty, including the Canadian Arctic;	□	□	■	O	
• Complete the Strategic Capability Roadmap document that will lay out an affordable, effective long-term sustainable capability plan for the CF;	□	□	■	N	
• Complete the development of an investment plan, which will merge with the Defence Plan to integrate the current year program, including updated Defence Tasks, with the 10-year resource allocation plan;	□		■	N	
• Complete a force structure review to ensure the CF is optimally structured to conduct operations;	□	□	■	N	
• Produce doctrine for CF employment in integrated operations; and	■	□		N	
• Complete the development of the CF's strategic assessment of the Future Security Environment.			■	N	





### 3. Improve Defence Team Relevance and Responsiveness Through Structure and Process Transformation

[Related Program Activities: Generate and Sustain Integrated Forces, Conduct Operations]

<ul style="list-style-type: none"> <li>Where appropriate, integrate civilian personnel into CF structures at all levels of command in order to ensure the best utilization of available skills and experience;</li> </ul>	■	□		N
<ul style="list-style-type: none"> <li>Build an integrated national and regional command capability for operations</li> </ul>	■	□		O
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement Defence integrated capability development;               <ul style="list-style-type: none"> <li>A combined CDS/DM Directive will be issued to guide the next stage of the Defence Transformation initiative.</li> </ul> </li> </ul>	■	□		N
<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop and implement a Strategic Readiness Directive that will improve readiness through:               <ul style="list-style-type: none"> <li>the definition of Force Employment Strategy requirements and CF military capability production;</li> <li>the creation of a CF readiness framework that supports strategic decision-making (preparation and employment of the right assets at the right time); and</li> <li>the alignment of Departmental and CF efforts to support force preparation and employment.</li> </ul> </li> </ul>	■	□		N
<ul style="list-style-type: none"> <li>Address the lack of residual capacity for concurrent operations, both domestic/continental and international.</li> </ul>	■	□		N
<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop retention strategies to reduce CF attrition               <ul style="list-style-type: none"> <li>Develop plans to address shortages in critical military occupations</li> </ul> </li> </ul>	■	□		N

### 4. Improve the Management of the Business of Defence

[Related Program Activity: Internal Services]

<ul style="list-style-type: none"> <li>Expedite the implementation of enterprise IM system and a departmental approach to IM;</li> </ul>	management priority within Internal Services	N
<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop and institutionalize the Corporate Risk Profile; and</li> </ul>	management priority within Internal Services	N
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthen the Financial Control Framework and progress development of materiel, infrastructure and information control frameworks in support of audited departmental financial statements.</li> </ul>	management priority within Internal Services	N

Legend: O = Ongoing N = New ■ = Primary □ = Secondary

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group





## Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates

Vote (1, 5, 10) or Statutory (S) Item (\$Thousands)	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2007-2008 Main Estimates
1	Operating expenditures	13,519,620	11,848,854
5	Capital expenditures	3,356,705	3,592,868
10	Grants and contributions	192,396	210,451
(S)	Minister of National Defence salary and motor car allowance	76	75
(S)	Payments under the Supplementary Retirement Benefits Acts	6,796	7,020
(S)	Payments under Parts I-IV of the Defence Services Pension Continuation Act (R.S., 1970 c. D-3)	1,493	1,550
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan (Appropriation Act No. 4, 1968)	82	90
(S)	Contributions to employee benefit plans - Members of the Military	938,132	957,396
(S)	Contributions to employee benefit plans	278,456	263,300
	<b>Total Department</b>	<b>18,293,756</b>	<b>16,881,605</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Note:

1. The Main Estimates of 2008-2009 are \$1,412.2 million higher than the Main Estimates of 2007-2008. This increase can be explained by the following: \$815.2 million in additional funding for Canada First, \$700 million to fund the expansion of the Canadian Forces, \$209.8 million in funding for Tactical Airlift Capability Project, \$200 million to address the shortfall in operating budgets (Sustainability), \$190 million to partially offset the loss of purchasing power due to price increases, \$170 million in funding for Medium Support Vehicle System Project, \$150 million reprofiling from fiscal year 2007-2008 to fiscal year 2008-2009, \$132 million in funding for Main Battle Tanks acquisition project, \$105.3 million in additional funding for military pay raises, \$89.7 million funding for Medium- to Heavy-Lift Helicopter Project, \$89.2 million in funding for transfers and technical adjustments, offset by \$1240.9 million reduction due to reprofiling previously approved budgetary resources, a \$111.6 million reduction of the department's share of the Expenditure Review Committee reallocations and cost efficiencies, and \$86.5 million reduction in annual spending required for the Strategic Airlift Capability Project.



## Departmental Planned Spending and Full-Time Equivalents

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	14,203,327	14,686,506	15,037,455	15,112,844
Conduct Operations	1,904,603	2,579,060	2,634,282	2,615,305
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	1,168,623	1,429,776	1,492,175	1,498,472
<b>Budgetary Main Estimates (gross)</b>	<b>17,276,553</b>	<b>18,695,342</b>	<b>19,163,912</b>	<b>19,226,620</b>
Less: Respondable revenue	(394,948)	(401,586)	(390,876)	(388,678)
<b>Total Main Estimates</b>	<b>16,881,605</b>	<b>18,293,756</b>	<b>18,773,036</b>	<b>18,837,942</b>
<b>Adjustments:</b>				
<b>To 2007-2008 through National Defence's Supplementary Estimates</b>				
Funding to strengthen the CF's independent capacity to defend Canada's national sovereignty and security (Canada First)	875,176			
Funding for Canada's military mission in Afghanistan	340,867			
Funding advanced for major capital equipment projects including airlift capability (strategic and tactical), battle tank replacement, and howitzers	162,484			
Funding to acquire main battle tanks for the CF	131,000			
Increases to pay and allowances for CF Members	88,731			
Funding to extend the life of the Halifax Class Frigates	49,749			
Funding to relocate the Joint Task Force 2	24,207			
Funding to acquire Arctic/offshore patrol ships	14,400			
Funding related to government advertising programs ( <i>horizontal item</i> )	13,000			
Funding for activities that are essential to the continued implementation of the <i>Public Service Modernization Act (horizontal item)</i>	1,851			
Transfer from Transport (\$1,140) and Royal Canadian Mounted Police (\$190) - For public security initiatives related to the return of unused funding for Marine Security Operations Centres	1,330			
Funding for the definition phase of the Communications Security Establishment Canada Mid-Term Accommodations Project	1,296			



(\$ Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Transfer from Social Sciences and Humanities Research Council - To support the indirect costs of federally-funded research at the Royal Military College	769			
Transfer from Natural Sciences and Engineering Research Council (\$333) and Social Sciences and Humanities Research Council (\$70) - To support the Canada Research Chairs at the Royal Military College	403			
Reinvestment of royalties from intellectual property	351			
Transfer from Public Health Agency of Canada – For public security initiatives related to the return of unused funding for the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative	342			
Transfer from Transport Canada - For public security initiatives related to the Interagency Harbour Security Coordination Project	210			
Funding in support of the <i>Federal Accountability Act</i> to evaluate all ongoing grant and contribution programs every five years ( <i>horizontal item</i> )	181			
Transfer from Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada - To support the Industrial Research Chairs at the Royal Military College	78			
Funding for implementation of the action plan to strengthen Canada's regulatory system and establish a Centre of Regulatory Expertise within the Treasury Board Secretariat ( <i>horizontal item</i> )	59			
Transfer from Fisheries and Oceans Canada - For unused funds related to investments in search and rescue coordination initiatives across Canada	25			
Transfer to Environment Canada – To support improved representation of Aboriginal persons in science and technology careers (Canadian Aboriginal Science and Technology Society)	(15)			
Transfer to Indian Affairs and Northern Development Canada – For costs incurred in support of the Unexploded Explosive Ordnance and Legacy Sites Program	(138)			
Transfer to Public Service Human Resources Management Agency of Canada – To support the National Manager's Community	(219)			
Transfer to Fisheries and Oceans Canada (\$744) and to Royal Canadian Mounted Police (\$188) - For investments in search and rescue coordination initiatives across Canada	(932)			



(\$ Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Transfer to Royal Canadian Mounted Police (\$880), Environment Canada (\$150), Canadian Security Intelligence Service (\$94), and National Research Council of Canada (\$28) – For public security initiatives related to Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative	(1,152)			
Transfer to Foreign Affairs and International Trade Canada - To provide support to department staff located at missions abroad	(1,205)			
Spending authorities available within the Vote due to reduced requirements related to the reprofiling of Secure Fleet Communication Project (IMIC3)	(1,248)			
Transfer to Health Canada (\$825), Public Health Agency to Canada (\$432), Natural Resources (\$280), Canadian Food Inspection Agency (\$255), and Agriculture and Agri-food Canada (\$42) - For public security initiatives ( <i>horizontal item</i> )	(1,834)			
Spending authorities available within the Vote due to a reduced requirements related to the reprofiling of the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear, Research and Technology Initiative	(13,985)			
Spending authorities available within the Vote due to reduced requirements related to the funding for the Federal Contaminated Sites Action Plan	(14,244)			
Spending authorities available within the Vote due to reduced requirements related to the reprofiling of Marine Security Operations Centre	(22,316)			
Spending authorities available from another Vote due to reduced requirements for the Medium-To-Heavy-Lift Helicopter Project - Project Management Office	(26,759)			
Spending authorities available from another Vote due to reduced requirements for the Airlift Capability Project - Tactical	(66,268)			
<b>To 2007-2008 Through Adjustments Other Than National Defence's Supplementary Estimates</b>				
Operating Budget Carry Forward - TB Vote 22	159,184			
Employee Benefit Plan (EBP)	38,571			
Civilian Pay Raises - TB Vote 15	23,506			
Funding for Eligible Paylist Expenditures - TB Vote 23	21,379			
Government-Wide Initiatives - TB Vote 10	889			
Frozen Allotment	(177,065)			



(\$ Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>To 2007-2008 Through Year-End Adjustments</b>				
Reprofiling - Strategic Capital Investments (1.a)	(191,652)			
Reprofiling - Maritime Helicopter Project (1.b)	(312,000)			
<b>To Planned Spending Levels</b>				
Employee Benefit Plan (EBP)		27,155	17,047	17,364
Reprofiling - Medium-To-Heavy-Lift Helicopter Project (1.c)		(138,605)	18,665	(25,949)
Enhancing Public Safety through Science and Technology Cooperation: The Public Security Technical Program (1.d)				3,087
<b>Budget 2005 Announcement</b>				
Strategic Capital Investments (1.e)				
Airlift Capability - Tactical		557,343	34,121	24,343
Halifax Class Frigates		171,795	232,265	237,208
Relocation of Joint Task Force 2		14,363	147,147	141,449
Reprofiling - Strategic Capital Investments (1.a)		(225,293)	(76,997)	(269,579)
<b>Budget 2006 Announcement</b>				
Strategic Capital Investments (1.e)				
Main battle tanks		4,000	165,000	128,000
Arctic/Offshore Patrol Ships		-	95,900	164,500
Reprofiling - Strategic Capital Investments (1.a)		22,252	(58,145)	99,997
<b>Budget 2007 Announcement</b>				
Canadian Forces environmental allowance (1.f)		120,000	60,000	60,000
Canadian Police Research Centre (1.g)		5,773	3,660	4,660
<b>Total Adjustments</b>	1,119,005	558,783	638,663	585,080
<b>Total Planned Spending</b>	<b>18,000,610</b>	<b>18,852,539</b>	<b>19,411,699</b>	<b>19,423,022</b>
Less: Non-Respendable revenue	(15,733)	(1,257)	(1,278)	(1,310)
Plus: Cost of services received without charge	634,012	655,731	646,282	520,760



(\$ Thousands)		Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Total Departmental Spending</b>		<b>18,618,889</b>	<b>19,507,013</b>	<b>20,056,703</b>	<b>19,942,472</b>
<b>Full-Time Equivalents</b>					
<b>Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group</b>		<b>92,007</b>	<b>92,561</b>	<b>93,392</b>	<b>N/a</b>

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Notes:**

1. Expected approval of items in the adjustments to Planned Spending Levels:

- Reprofiling of expenditure authority for Budget 2005 and Budget 2006 major capital projects will be sought at the end of 2007-2008.
- Reprofiling of expenditure authority for the Maritime Helicopter Project will be sought at the end of 2007-2008.
- Spending authorities will be sought through 2008-2009 Supplementary Estimates (A). For 2009-2010 and beyond, spending authorities will be provided through the 2009-2010 Annual Reference Level Update.
- Renewal of the program will be sought to ensure continuous funding resuming in 2010-2011.
- Expenditure authority for implementation phase for Budget 2005 and Budget 2006 major capital projects will be sought during 2008-2009.
- Spending authorities will be sought through 2008-2009 Supplementary Estimates (A). For 2009-2010 and beyond, spending authorities will be provided through the 2009-2010 Annual Reference Level Update.
- Spending authorities will be sought through 2008-2009 Supplementary Estimates (A). For 2009-2010 and beyond, spending authorities will be provided through the 2009-2010 Annual Reference Level Update.





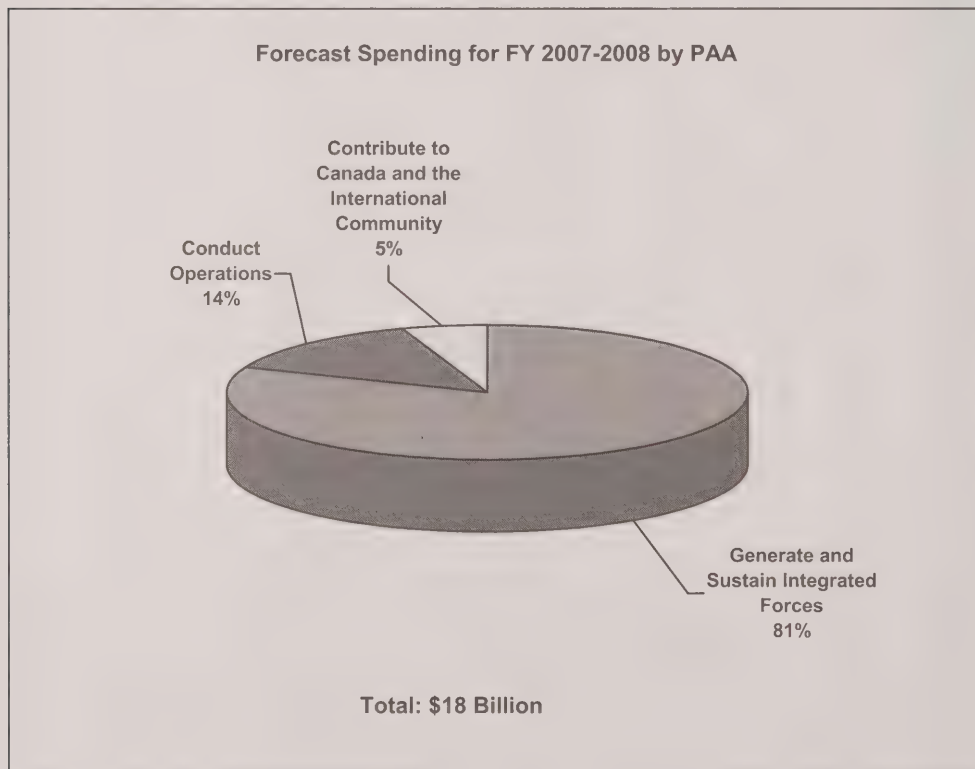
## Summary Information

### OVERVIEW OF FINANCIAL RESOURCES BY PAA

#### Financial Resources - All

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Departmental Spending	18,000,610	<b>18,852,539</b>	19,411,699	19,423,022
Capital spending (included in Departmental spending)	3,592,868	<b>3,762,860</b>	4,146,257	4,189,249

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group







## Overview of Human Resources

### *Human Resources – Full Time Equivalents (FTEs)*

(FTEs)	Forecast FTEs <sup>1</sup> 2007–2008	Planned FTEs <sup>2</sup> 2008–2009	Planned FTEs 2009–2010	Planned FTEs 2010–2011
Regular Force <sup>3</sup>	64,779	66,161	66,992	67,742
Class C <sup>4</sup>	1,400	1,400	TBD <sup>5</sup>	TBD <sup>5</sup>
Total Military FTEs <sup>6</sup>	66,179	67,561	68,392	—
Civilian <sup>7</sup>	25,828 <sup>8</sup>	25,000 <sup>9</sup>	25,000 <sup>9</sup>	25,000 <sup>9</sup>
<b>Total</b>	<b>92,007</b>	<b>92,561</b>	<b>93,392</b>	<b>—</b>

	Forecast 2007-2008	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Primary Reserve <i>paid</i> strength (All Classes) <sup>10</sup>	26,000	26,000	26,000	26,000
Primary Reserve <i>total</i> strength (All Classes) <sup>11</sup>	35,500	35,500	35,500	35,500
CIC	7,500	7,500	7,500	7,500
CA Rangers <sup>12</sup>	4,365	4,525	4,685	4,845

**Source:** Vice-Chief of the Defence Staff Group

#### **Notes:**

1. Forecast FTE count is based on current strength numbers (December 2007) plus end-year growth forecast.
2. Planned FTE counts are based on planned establishment numbers.
3. This number reflects Regular Force Planned Total Strength. Current fiscal framework limits Regular Force expansion up to 68,000 by fiscal year 2011-2012. This strategic limit does not include personnel seconded to OGDs and Project Management Personnel Resources (PMPR) paid under Vote 5 projects.
4. Class C members currently augmenting operationally deployed forces for Task Force Afghanistan (TFA). Class C are being reported separately to maintain visibility of reservists employed in support of deployed/contingency operations.
5. Class C commitment for TFA past February 2009 is currently unknown.
6. Military Full-Time Equivalent statistics include Class C.
7. Civilian FTE statistics include Communication Security Establishment Canada (CSEC), National Search and Rescue Secretariat (NSS) and the Office of the Ombudsman.
8. Approximate Civilian FTE end fiscal year 2007-2008 forecast figure based on 25,828 FTE count at the end of the third quarter (December 2007).
9. Long term sustainment of the civilian workforce has been established at 25,000 FTEs. In preparation for expected increased attrition, the Department is currently developing investment opportunity options to hire above the 25,000 limit for the next five years.
10. Primary Reserve average monthly Paid Strength reporting, planning and allocations are based on monthly reports provided by ADM(Fin CS)/DSFC and ADM(IM)/DHRIM. Current fiscal framework limits Reserve Force expansion up to 26,000 (Average Paid Strength) by fiscal year 2011-2012.
11. Primary Reserve Total Strength reporting, planning and allocations are based on monthly reports provided by ADM(Fin CS)/DSFC. Primary Reserve Total strength figure is a forecasted end-year snapshot.
12. Canadian Ranger expansion to 5,000 by fiscal year 2011-2012.

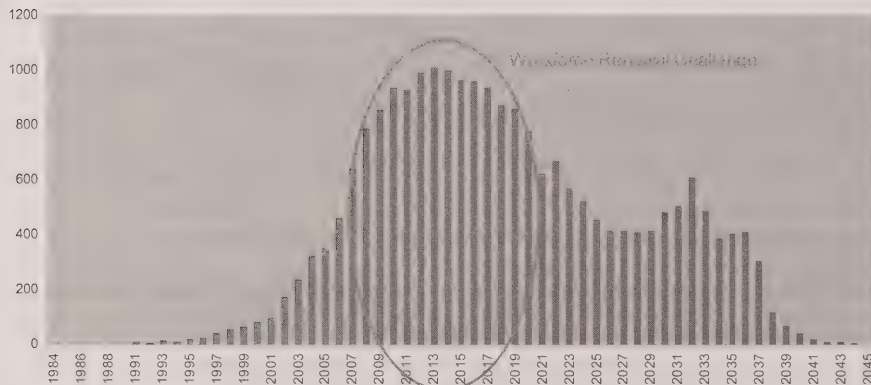




In order to ensure that the CF are better prepared and equipped to meet evolving domestic and international defence requirements, the Government of Canada indicated its intent to increase the size of the Regular Force to 75,000 and Primary Reservists paid strength to 35,000. CF force expansion is currently targeted at 68,000 Regular Force and 26,000 Primary Reserve paid strength personnel (achieved) by fiscal year 2011-2012. This growth will provide additional military personnel resources that will be used in the coming years to sustain international operations, to prepare for Olympics 2010 and to support CF transformation efforts.

Within the current fiscal framework, and with the increased focus on high operational tempo, transformation and military expansion, the longer-term sustainment of the civilian workforce will be 25,000 Full-Time Equivalent (FTE) personnel. This level is seen as realistic in light of expected increased retirements (depicted on the Retirement Eligibility graph below) and a declining national labour force. Defence initiatives such as apprenticeship programs will help alleviate the upcoming workforce renewal challenges.

Retirement Eligibility







## Program Activities by Strategic Outcomes

(\$ Thousands)	Planned Spending			Contributes to the following priorities
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic Outcome and Expected Results: Canadians' confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	15,047,593	15,489,007	15,506,067	Priorities Nos. 2 and 4
Strategic Outcome and Expected Results: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability				
Conduct Operations	2,582,092	2,638,827	2,619,827	Priority No. 1
Strategic Outcome and Expected Results: Good governance, Canadian identity and influence in a global community				
Contribute to Canadian Government, Society and the International Community	1,222,855	1,283,865	1,297,129	Priority No. 3

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) and Vice-Chief of the Defence Staff Groups

**Note:**

1. The Defence priorities are described in detail on pages 11-14.

### *The Benefits of Defence Investment by Strategic Outcome*

Defence is constantly looking at ways to improve its ability to defend Canada and Canadians, promote Canadian interests and values, and enhance Canada's role in the world. A carefully planned program of modernization and transformation is improving the ability of the CF to meet the challenges of the evolving security environment. Investment in defence capabilities ensures that Canadians can have confidence in National Defence's ability to meet defence and security commitments, to succeed in assigned operations and tasks, and to demonstrate Canadian values through leadership and good governance.

### *Confidence that DND and the CF have Relevant and Credible Capacity to meet Defence and Security Commitments*

Fulfillment of the CF's roles is founded on the production of multi-purpose forces at high readiness for integrated employment on combat, security, and humanitarian operations. Canadians can be confident that their CF will have a range of military capabilities, including modern, combat-capable sea, land, air and special operations forces, ready for missions and tasks when called upon by the Government of Canada.

Defence recognizes that adjustments to Canada's evolving security environment requires building the forces of the future while serving the current needs of Canadians. To respond to those ongoing and future employments, the CF is transforming and modernizing its





maritime, land, air, and special operations forces to meet the Defence challenges of the 21st century. The three services, embodied in the Environmental commands, are responsible for the generation of naval, land and air forces that are recognized internationally for their exceptional competence and professionalism. A Strategic Capability Roadmap, currently in development, will provide the blueprint for the next generation of maritime, land, aerospace and special-operations capabilities that fit the Government's policy objectives for defence. The Department and the CF will be concentrating special effort in the recruitment, development and retention of civilian and military members to renew and strengthen Canada's Defence Team. In this area, the Chief of Military Personnel is transforming the function of attracting and recruiting sufficient military personnel to generate and sustain authorized force structures and levels.

### ***Success in Assigned Missions in Contributing to Domestic and International Peace, Security and Stability***

The outcome of assigned missions is a significant determinant of the strategic impact the Government will have to shape and protect Canadian interests. The operational focus of Defence highlights a deep appreciation of the significance of each mission.

The defence and security of Canada remains the CF's first priority. Canada COM is responsible for conducting all CF operations in Canada and North America. Supported by an integrated operational-level command headquarters, the Commander of Canada COM will employ assigned Defence assets to effectively pre-empt and meet threats and emergencies within Canada. Canada COM is also responsible for leading Canadian military operations related to the defence of North America and the maintenance of continental security in co-operation with the United States, except for operations under aegis of the North American Aerospace Defense Command (NORAD).

Historically, more than 9,100 CF members are employed daily in roles supporting domestic operations. These operations are varied in nature and include the provision of domestic security to high profile events within Canada in support of other government departments and agencies. The CF also conducts surveillance patrols of Canada's territorial, aerospace and maritime approaches, concentrating on areas where Canada's interests are most likely to be challenged, while continuing to ensure the safety of Canadians. The significance and visibility of this role is clearly demonstrated by the number of search and rescue incidents (surpassing 9,200) that the CF responded to in 2007.

To meet our international defence and security commitments, the CF's Canadian Expeditionary Forces Command (CEFCOM) will provide the planning, rapid response and oversight capabilities to effectively conduct all overseas operations, including humanitarian, peace support and combat operations. The maritime, land, air and special force assets necessary to provide assistance to humanitarian operations and conduct peace support or combat operations wherever they are required internationally will be employed by commander CEFCOM. The CF will conduct these operations in concert with national and international partners to achieve timely and decisive effects in support of Canada's national interests.





The CF will deploy two separate rotations over the coming twelve-month period, in order to sustain a force of approximately 2,500 personnel on the ground in Afghanistan. Of each rotation, approximately 1,500 will be land-force Regular Force personnel with a further 500 army Reservists and the balance composed of personnel drawn from across the other environmental commands. These numbers do not include many specialists who deploy to theatre for short periods in response to specific technical needs. Although Afghanistan is expected to remain CEFCOM's main effort during this period, there are close to 300 additional personnel deployed world-wide in support of other international missions that collectively contribute to international peace, security and stability.

Reservists currently comprise approximately 20 percent of DND's deployed strength abroad, with the majority supporting international efforts in Afghanistan. CF Transformation and anticipated commitments in international operations suggest that this rate of reservists' participation in operations will be maintained, if not increased, under the Integrated Managed Readiness System.

Canadian Special Operations Forces Command (CANSOFCOM) will maintain the ability to deploy independently, or in support of Canada COM and CEFCOM, with a broad spectrum of agile, high readiness, special operations capabilities. The Canadian Operational Support Command (CANOSCOM) has the important operations-support mission of ensuring fast and efficient logistical and air and sealift support to all national or international operations.

### ***Good Governance, Canadian Identity and Influence in the Global Community***

The Department of National Defence and the CF reinforce Canada's identity at home and strengthen our reputation and influence abroad. DND is held to the same standards of governance as any other federal department, including legislation that cuts across departmental jurisdictions and with an increased emphasis on accountability. For their part, the CF are also subject to the additional stipulations of the *National Defence Act* and the *Code of Military Discipline*. The Department and the Forces will meet the requirements of these codes of conduct as they continue to evolve.

### ***Strengthening Canadian Identity***

Taken together, DND/CF form one of Canada's strongest national institutions. They maintain a presence in every province and territory across Canada. The membership of both organizations is drawn from every walk of Canadian life, and both organizations have sought to become more representative of the dynamic nature of Canadian society. Reserve units and Ranger patrols in Canada's North, supported by Cadet units and Junior Ranger patrols, further strengthen the linkages between the CF and Canadian society.

The work of the CF also reinforces the image Canadians associate with their country. The CF are regularly employed for search and rescue, disaster relief, and protecting Canada's sovereignty and resources. In particular, as Arctic security issues continue to emerge, Canadians will expect the CF to play a suitable role in protecting Canadian interests in this vital region.

The Department's activities also strengthen Canada's national and local economies, as well as the health of Canadian industry and the country's technological base. Defence will continue to make a vital contribution to the economic wellbeing of Canadians.





### *Promoting Canadian Values and Influence*

DND/CF work abroad will continue to promote the deeply held Canadian values of democracy, freedom, human rights and the rule of law. Among the approximately 4,000 CF personnel deployed or stationed outside Canada, close to 1,350 of them are posted to diplomatic, liaison, exchange and alliance staff positions. These CF members further strengthen Canada's reputation as a compassionate and collaborative country working to bring peace and security to troubled regions of the world. The CF will continue to be instrumental in the Government of Canada's broader humanitarian relief efforts in response to natural disasters.

Apart from their role in military operations, Defence will also contribute to building Canada's reputation for establishing good governance abroad. Whether through offering peacekeeping training (both at home and abroad), promoting democratic concepts of civil-military relations, or contributing to the Strategic Advisory Team in Afghanistan, civilian personnel and military members will continue to contribute to foreign defence and governmental institutions in a way that reflects professionalism and expounds Canadian values. These efforts are appreciated not only by the recipient countries, but also by Canada's allies and other international partners.

## **PLANNING CONTEXT**

Any number of domestic and international considerations will determine the context in which Defence planning takes place. These factors will not only shape the demands placed on Defence but also affect Defence policies, programs and activities. In order to successfully carry out our mandate, we must base decisions on a thorough understanding of these factors.

Internationally, the danger of large-scale conflict continues to be low, yet the world remains dangerous and unpredictable. The principal international security concerns relate to failed and failing states as well as intra- and inter-state conflicts, international terrorism and weapons of mass destruction. In particular, international terrorism will remain a serious threat for many years to come and the possibility that terrorists will obtain and use weapons of mass destruction in the future cannot be ignored. The international community will also continue to be concerned about humanitarian issues in failed and failing states and the potential for human suffering to escalate into wider conflict.

Regional issues will, as well, continue to draw the world's attention as the potential for wide-scale conflict in the Middle East and East Asia can never be entirely ruled out. However, the challenges of the international environment will not be faced in isolation and the need for Canada to continue working in close cooperation with our North Atlantic Treaty Organization (NATO) partners and other international organizations, to resolve issues of global concern, will remain fundamental to our defence planning and preparation efforts.

As past experience also demonstrates, the possibility of failed states serving as the gathering places of international terrorist organizations will be of concern. The Government has approved the mission in Afghanistan until February 2009. This mission requires close cooperation with other government departments and agencies, particularly





Foreign Affairs Canada and the Canadian International Development Agency. Indeed, a comprehensive whole-of-government approach will continue to frame Canada's response to future international operations. Continentally, we will continue to work with Canada's closest ally, the United States, to defend North America through arrangements such as the North American Aerospace Defence Command (NORAD).

Domestically, protecting Canadians and defending Canada's sovereignty will remain as the CF's highest priority. Any effort to increase the number of personnel in the CF, and by extension its capabilities, will need to recognize the considerable economic and demographic changes taking place in Canada. Economically, the excellent fiscal situation has resulted in Canada becoming the only G8 country with a budgetary surplus. But having a robust economy can be double-edged as while a strong economy can mean more funding for Defence the competition for skilled and unskilled workers in what is a "hot-marketplace" will be very high. At the same time, the Canadian workforce is changing and these changes will challenge even the most careful, well thought-out expansion plans. For example, retirements from the CF will increase while the proportion of Canadians between the ages of 16 and 30 – the traditional pool of potential recruits for the CF – decreases.

Canada's ethno-cultural mosaic is also shifting, with immigration from non-European countries increasing and more Canadians than ever belonging to visible minority groups. In fact, immigrants now account for more than 70% of all Canadian labour force growth, a proportion that will grow to 100% in the next 10 years. Finally, half of Canadians between the ages of 25 and 35 have post-secondary education - either at university, college or technical school, giving Canada the highest rate of post-secondary achievement among Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) member countries. These developments mean that Defence will need to strengthen human resources planning. As a start point, in recognition of changes in the labour market and to cultivate diversity, Defence will need to continue its diversity recruitment initiatives to meet the needs of the future.

### ***Expenditure Management Review***

This is the fourth year of scheduled reductions as Defence continues toward the goal of a steady-state reduction of \$203 million by fiscal year 2009-2010. The Expenditure Review Committee (ERC) target fiscal year 2008-2009 will be \$172 million. The specific efficiencies have been assigned in the table on the following page.



**Table: Expenditure Management Review**

(\$ millions)	2008-2009	2009-2010 (Steady-State)
<b>PROGRAMME EFFICIENCIES / REDUCTIONS</b>		
O&M and National Procurement Support to Air Assets	\$37.0	\$53.0
Canadian Parachute Centre	\$5.0	\$7.0
Light Armour Vehicles	\$7.0	\$7.0
Non-military Vehicles	\$7.0	\$7.0
<b>Total</b>	<b>\$56.0</b>	<b>\$74.0</b>
<b>Corporate Efficiencies / Reductions</b>		
National Capital Region – Staff, Operations and Maintenance	\$52.4	\$52.4
Materiel Acquisition & Support Optimization Project (MASOP)	\$20.0	\$20.0
Support for IM/IT Corporate Information Systems	\$16.0	\$29.0
Research and Development (R&D)	\$15.0	\$15.0
General and Administrative Support	\$13.0	\$13.0
<b>Total</b>	<b>\$116.4</b>	<b>\$129.4</b>
<b>Target</b>	<b>\$116.0</b>	<b>\$129.0</b>
<b>Total ERC Target</b>	<b>\$172.0</b>	<b>\$203.0</b>

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group

Fiscal year 2008-2009 will see the steady-state targets reached for six of the nine efficiency areas, representing 85 percent of Defence's final target. The three remaining programme efficiencies for the reduction in Operations and Maintenance (O&M) and National Procurement Support to Air Assets, the Canadian Parachute Centre and Support for IM/IT Corporate Information Systems, representing an incremental reduction of \$31 million, will reach steady-state values in fiscal year 2009-2010. The entire ERC targets have been programmed up to and including steady-state values since fiscal year 2005-2006 and all senior managers have had their current and future year financial resources reduced accordingly. The Department will continue to report annually on ERC until the entire steady-state reductions are in effect. More information is available on the following TBS ERC website: <[http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd-ab-ap/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd-ab-ap/index_e.asp)>.

### ***Procurement Reform Initiative***

A component of the ERC exercise, procurement reform was intended to reallocate \$2.5B over a five-year period – fiscal years 2005-2006 to 2009-2010 – as a result of procurement efficiencies. Departmental savings targets under this initiative were adjusted in Budget 2007. This program is now referred to as *Budget 2007 Efficiencies*, with the departmental target for fiscal year 2008-2009 being \$145 million. Future-year adjustments to this savings target will be determined following a planned baseline review during fiscal year 2008-2009.

### ***Transformation of the CF***

CF transformation, a multi-year process initiated in 2005, is progressing as expected and is being closely monitored. The evaluations of the progress of transformation conducted in 2007 inform the fiscal year 2008-2009 stages of transformation which focus on refining national and regional command structures, clarifying strategic-level governance.





outlining the strategy for force employment, force generation and force development, and codifying processes and procedures at all levels of the integrated Defence organization

The CF will gain additional domestic experience by conducting both routine operations, including sovereignty patrols and contingency operations, such as in response to natural disasters and national emergencies. The CF will thus be enabled to more effectively engage in initiatives with departments and agencies at all levels of government. That experience will yield rich feedback for command structures and procedures and will energize centralized capability development work.

During the coming year, CF transformation initiatives will focus on further unifying command of operations, aligning strategic-level governance, as well as adapting processes and doctrine to the new operating environment.

### ***Canada First Defence Strategy***

Defence will continue to support the Government in further developing and implementing the *Canada First Defence Strategy*, which will help rebuild the CF into a modern, first-class military. Indeed, the CFDS will further enhance the military's capability to provide effective surveillance and protection for the country, cooperate in the defence of North America, and defend our interests abroad by contributing to global peace and security.

### ***Investment Strategy***

Defence has begun work on a comprehensive Investment Plan for the continued modernization and transformation of the CF. Many key capability announcements, such as the acquisition of strategic airlift, have already been made and will be found in the Investment Plan. The Investment Plan itself will present resource allocation plans for equipment, personnel, infrastructure and other essential contributions necessary for the fielding of new equipment and capabilities over the next 10 years. The success of the Investment Plan will also ensure long-term sustainment of all future plans.

The Investment Plan will be greatly influenced by the Capability Based Planning (CBP) exercise led by the Chief of Force Development (CFD). This work, commencing with an extensive examination of the Future Security Environment and the creation and study of Force Development Scenarios, will eventually lead to development of a new Strategic Capability Roadmap (SCR) in fiscal year 2008-2009. After an examination of the current force structure and capabilities against the perceived needs of the future is completed, the new SCR will describe the preferred set of capability alternatives and options to address any and all capability gaps believed present. The capability alternatives and choices provided in the SCR are expected to help decision makers determine what the CF require to meet the challenges of the evolving security environment. These capability choices will be captured and funded in the Investment Plan.

### ***Impact of Operations***

The incremental cost of CF participation in the Afghanistan mission will continue to affect defence planning in fiscal year 2008-2009. While additional government funding is anticipated to cover a significant portion of the total incremental expense, some costs will





be absorbed within Defence's current reference levels as a reflection of operational and strategic decisions in support of the mission.

Funding requirements for all operations that exceed incremental funding provided from government or current internal Defence allocations will continue to be managed through DND business planning and governance processes to prioritize and redirect financial resources from lower priority activities as needed. As in past years, any reprioritization will direct funding away from routine equipment and infrastructure maintenance and will affect the Department's ability to address operating budget pressures. Readiness of the CF may be affected, dependent on the degree of reprioritization required.





## Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

### Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces

Strategic Outcome: Canadian's confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments.

Defence plans for fiscal year 2008-2009 include ensuring the efficient conduct of current and future operations and recruiting and training personnel in order to expand the Regular Force to 68,000 personnel by fiscal year 2011-2012. Some initiatives announced by the Government, such as the establishment of a deep water docking and refueling facility in Nanisivik, Nunavut and the Air Expeditionary Wing in Bagotville, Québec will continue to be implemented throughout the reporting period.

To support decision-making efforts regarding major capital projects, the Chief of Force Development will continue efforts to create a Strategic Capability Roadmap and support the Chief of Program with updating the Defence Plan and the Investment Plan. The Defence Plan assigns a variety of operational tasks to the Department's senior managers that will be revised over the coming year to assign measurable readiness criteria to appropriate tasks. This will enable the Department to confirm the CF's ability to meet its defence and security commitments.

#### **Program Activity:** Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces – Total spending Net of Revenues

<b>Resources (\$Thousands)</b>	<b>Forecast Spending 2007-2008</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011</b>
Departmental Spending	14,614,397	15,047,593	15,489,007	15,506,067
Capital Spending (included in departmental spending)	3,370,129	3,390,779	3,774,966	3,815,408

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group





## Departmental and Capital Spending - Planned (Net of Revenue in \$ thousands)

Departmental Financial Resources by PAA Sub-Activity Level	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces</b>			
<b>Sub Activity:</b>			
Generate and Sustain Forces Capable of Maritime Effects	3,752,845	3,909,397	3,971,992
Generate and Sustain Forces Capable of Land Effects	5,542,977	5,671,141	5,665,405
Generate and Sustain Forces Capable of Aerospace Effects	3,243,349	3,386,832	3,399,654
Generate and Sustain Joint, National, Unified, and Special Operations Forces	1,432,397	1,423,256	1,347,077
Allocation of Internal Services	1,076,025	1,098,381	1,121,938
<b>Total Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces</b>	<b>15,047,593</b>	<b>15,489,007</b>	<b>15,506,067</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:**

1. This is the Department's first attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the program activity architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement

Capital Financial Resources by PAA Sub-Activity Level (included in Departmental Spending)	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces</b>			
<b>Sub Activity:</b>			
Generate and Sustain Forces Capable of Maritime Effects	820,439	962,644	1,033,801
Generate and Sustain Forces Capable of Land Effects	599,817	709,166	721,065
Generate and Sustain Forces Capable of Aerospace Effects	1,513,669	1,638,141	1,662,623
Generate and Sustain Joint, National, Unified, and Special Operations Forces	355,445	346,380	265,158
Allocation of Internal Services	101,409	118,635	132,761
<b>Total Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces</b>	<b>3,390,779</b>	<b>3,774,966</b>	<b>3,815,408</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:**

1. This is the Department's first attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the program activity architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement.





## CF Readiness Levels

Readiness is defined as a percentage of a full operational capability (FOC) that will be available for employment on a contingent operation in a specified time. The components of readiness are specified for each standing commitment - national or alliance. A Strategic Readiness Directive (SR Dir) will be released in the summer of 2008. The new SR Dir will collate all CF commitments and help to shape DND/CF expectations and requirements regarding CF readiness<sup>2</sup>. It will provide a common foundation that contributes to the prioritization and allocation of strategic resources within Defence.

## Generate and Sustain Forces Capable of Maritime Effects

The Commander Maritime Command, also the Chief of Maritime Staff, is the principal source of expertise on the development, generation and employment of sea power. Maritime Command's most demanding effort is to generate and maintain combat-capable, multi-purpose maritime forces for employment by operational commanders at home and abroad.

The navy's challenge is to strike a balance between meeting current commitments and developing a navy that will be able to fulfill future commitments. The navy's strategic priorities are to:

- **Produce Forces that succeed in operations.** Success in operations is fundamental to the credibility of the navy as a force generator and, in turn, readiness is central to operational success. The CF's ability to maintain naval forces at high readiness for extended periods provides unique options to the Government.
- **Transition the navy.** The navy has made much progress over the past year in reinforcing the case for comprehensive investment in each component of the maritime capability. This force development momentum must be maintained. To this end, the CF will be continuing efforts towards replacing the surface fleet major combatants, and support the department in progressing the Joint Support Ship, the Halifax Class Modernization/FELEX and the Arctic Offshore Patrol Ship projects to effective project approval.
- **Build future Maritime capability.** Building the future navy depends on how well Canadians understand the importance of maritime capability to their security and prosperity. The CF has a fundamental obligation to ensure that public discourse is informed by our professional advice and judgment. To this end, the CF must develop an overarching strategy that includes plans for strategic communications, recapitalization of the fleet, naval infrastructure renewal, and personnel.

On the international front, the Navy will contribute a ship to the Standing NATO Maritime Group 1 (SNMG1) during the standby phase of NATO Reaction Force (NRF) 11 (July 2008 – January 2009). As part of the global campaign against terrorism we will

---

<sup>2</sup> Defined as the ability to conduct forecasted and non-forecasted operations in support of government direction and policy.





continue to support OP ALTAIR, by delivering theatre level effects<sup>3</sup> in support of Task Force Afghanistan (TFA).

In the current resource constrained environment, it is understood that there are insufficient resources to fully support all of the operational readiness requirements. However, Defence will focus considerable resources more specifically on operationally committed assets in order to generate deployable, combat capable maritime forces. In terms of resource allocations, Defence intends to maintain the current force structure and focus resources on the prioritized force generation of the following activities:

- sustain one operational submarine for force generation and force employment taskings;
- generate high readiness (HR) units to support force generation and force employment taskings;
- generate full submarine operational capability;
- continue Halifax Class Modernization baseline preparations; and
- generate standard readiness (SR) units to support force generation and force employment taskings.

## **Generate and Sustain Forces Capable of Land Effects**

Land Forces Command (LFC) is the CF's Centre of Excellence for land-based operations. As the primary force generator for domestic and expeditionary land based operations, LFC is responsible for providing validation training for other Environmental Commands (EC) and CF organizations deploying into a land-centric operation, ensuring that interoperability and efficiency are maximized in the current, increasingly joint environment.

Land Forces Command (LFC) operates within the larger context of the CF and the Department of National Defence and will continue to organize, equip, train, educate, generate, recover and sustain combat effective, multi-purpose land forces to meet Canada's defence objectives. These forces will be designed to excel within the context of full spectrum, joint and combined operations for both domestic and international operations.<sup>4</sup>

Experience in Afghanistan clearly illustrates that a decisive military force operating in a contemporary land-centric environment needs a wide range of CF capabilities beyond those inherent to LFC. Critical force enablers, generated by other CF organizations, are essential to LFC in supporting all priority lines of operations. While remaining focused on the CF Joint Task Force Afghanistan (JTF-AFG) mission, authorized to February 2009, LFC continually develops contingency plans that would support any government mandate beyond the current commitment.

<sup>3</sup> The navy will support and make a positive contribution to TFA desired end-state for the theatre as defined by the strategic objectives and effects of the mission.

<sup>4</sup> Full Spectrum of Operations is any style of combat from the use of conventional force to counter-terrorist responses in any operating environment.





LFC continues to plan and build for future operational requirements; however, the existing level of commitment in Afghanistan has consumed the resources of both our first and second lines of operation. A progressive reduction of the current level of CF overseas commitment would allow LFC to reallocate resources to a second line of operations. To sustain current and future force generation needs, the army will expand its Regular Force establishment to 21,903, which reflects real growth and component transfers related to transformation activities, while sustaining current Reserve Force numbers.

Force generation will aim to:

- generate a task force of a battle group and complementary task force enablers on the first line of operations while concurrently force generating a brigade size HQ capability, able to work in a joint, interagency, multi-national public environment;<sup>5</sup>
- generate a strategic reserve constituted around a combined arms sub-unit, dependant on resource availability; and<sup>6</sup>
- generate a second line of operations, which under current force generation demands will require significant force expansion.

Operational realities require the army to transform in a balanced manner consistent with its long-term vision for the *Army of Tomorrow* and to transition towards two lines of operation based on combined-arms teams. The integrated and complementary structures of the Regular and Reserve forces permit the effort to be distributed as follows:

- expeditionary operations conducted by Regular Force formations augmented by the Reserve Force; and
- domestic operations conducted by Reserve Force formations augmented by the Regular Force.

The Regular Force will transition into cohesive Affiliated Battle Groups operationally focused on full spectrum operations.<sup>7</sup> The Reserve Force will augment the Regular Force and backfill personnel shortfalls within the army, balanced against the institutional and training requirements of the Army Reserve.

The Army Reserve is capped at Total Average Paid Strength of 17,300 and employs approximately 23 percent of its paid strength in full-time sustainment support to deployed operations, to the institutional army and to other CF organizations. The balance represents a fixed pool of personnel to spread across an ever-increasing variety of demands. The Army Reserve will significantly increase its force generation

---

<sup>5</sup> In operational environments, there is a frequent need to coordinate the efforts of non-military humanitarian relief efforts and development/redevelopment activities undertaken by various Canadian and International Relief agencies and organisations. A Joint, Interagency, Multi-national Public (JIMP) capability is critical to ensuring the success of these organizations.

<sup>6</sup> A Strategic Reserve (Strat Res) is a unit able to operate for a finite period of time and is composed of combat support and combat service support units.

<sup>7</sup> An Affiliated Battle Group is an Infantry based force generation model with formally affiliated Armoured, Engineer and Artillery elements.





responsibilities, both in terms of depth (by providing reinforcement to both domestic and expeditionary operations) and of breadth (by providing unique capabilities not available in the Regular component, such as civil-military co-operation and psychological operations).

Training is vital to soldier development and to meet the challenges of training an accelerating flow of new soldiers, LFC will enhance its training systems and develop initiatives which will accomplish three primary objectives: expand the force, increase training capacity and reduce the requirement to augment the training institutions with field-force personnel.<sup>8</sup>

As the CF's Centre of Excellence for land operations, the LFC will continue to provide critical training, preparing all CF personnel for deployment to land operations through our individual training base (Combat Training Centre), our professional development system (Canadian Land Force Command and Staff College) and an integrated road to operations that takes deploying land Task Forces through simulated and field exercises culminating at the Canadian Manoeuvre Training Centre (CMTC).<sup>9</sup> CMTC, initially an internal army-focused training establishment, has evolved to become a critical CF enabler in preparing all CF personnel for operations in land-centric theatres and is now the premier instrumented field training venue for higher interoperability and training validation. CMTC will continue to provide training opportunities to other Environmental Commands and CF organizations ensuring maximum efficiency in the current, increasingly joint environment.

The sustainability of personnel and equipment are key issues. As army Regular and Reserve Forces experience greater operational demands and escalating attrition rates that are outstripping growth, there is an increasing need to expand the civilian component to effectively support the military component in its force generation activities. LFC will focus on a number of stressed trades, critical to the army, some of which can be offset by civilian expertise. With the need to create a more sustainable program base, achieving a viable mixture of manning levels and expertise between military and civilian personnel will require proactive planning and development of the personnel component. In addition, the equipment component will focus on a range of activities, such as new equipment capabilities, including the Medium Support Vehicle System, Tank Replacement Project, Mounted Soldier Survivability and the Weapons Effects Simulator.

The LFC construction plan aligns with departmental priorities and the Environment Program has made great strides in legal compliance and in respecting due diligence. Escalating infrastructure maintenance costs are challenging funding levels and significant progress must be made to stop the further deterioration of army realty assets. The definition of infrastructure encompasses the clearance of unexploded ordinance at legacy sites and is expanding to include sites declared surplus.

---

<sup>8</sup> The "field-force" consists of the combat arms, combat support, and combat service support elements from which deployable task forces are generated.

<sup>9</sup> CMTC is instrumented with a full suite of Weapons Effects Simulation (WES).





## Generate and Sustain Forces Capable of Aerospace Effects

The new CF vision is very much enabled by aerospace power capabilities. Canada's air force is transforming and will continue to ensure that transformation activities result in more effective, relevant and responsive aerospace power capabilities for the CF.

Air force priorities include generating and maintaining the CF's capability to meet Canada's domestic commitment to North American Aerospace Defence Command (NORAD), national Search and Rescue (SAR), and other integrated CF operations at home and abroad.

The CF-18 Hornet supports a constant NORAD Alert posture and as part of the Air Expeditionary Unit (AEU), will be ready for deployment for worldwide taskings on notice. The ability to meet both of these commitments is interrelated. The CC-130 Hercules, the CC-150 Polaris and the new CC-177 GlobeMaster III fleets include the capability to provide air-to-air re-fuelling and have a dual-role in support of air defence.

The air force will continue to provide the capability to respond to aeronautical and maritime Search and Rescue (SAR) incidents in all parts of Canada and its internationally agreed SAR regions. Domestic SAR continues to be provided by the CH-149 Cormorant, the CC-115 Buffalo, the CC-130 Hercules and the CH-146 Griffon aircraft in Trenton (OP STARFISH).<sup>10</sup> The air force will generate forces to meet the CF SAR mandate while phasing in a new Fixed Wing SAR aircraft. Over the same period, the air force will provide the capability to render humanitarian assistance and conduct DART activities anywhere in the world; provide the capability to assist civil authorities in Aid of the Civil Power (ACP) operations; and aid in an air evacuation of Canadians from areas threatened by imminent conflict, in permissive and non-permissive environments.

In its strategic airlift role, the delivery of two CC-177 GlobeMaster III aircraft will enable the CF to deploy this new capability by flying missions in support of operations in Afghanistan. Delivery of the remaining two airframes is expected by April 2008. The CC-177 aircraft are expected to have full operational capability by summer of 2009.

Tactical airlift capability is provided by the CC-130 Hercules aircraft. The CC-130 fleet currently generates an Air Expeditionary Unit (AEU) committed to a Joint Task Force in Afghanistan. The tactical CC-130s, which are nearing the end of their operational life, will be replaced with the CC-130J aircraft. First aircraft delivery should be not later than 2010, with Initial Operating Capability (IOC) expected by fall 2011. Delivery of all aircraft should be achieved no later than 2012 with Full Operational Capability (FOC) projected for winter 2013.

Building on the experience gained through the operational employment of CU-161 Sperwer Tactical Unmanned Aerial Vehicles (UAVs) in Afghanistan, the CF will increase the use and expand the roles of that capability. The deployed CU-161 Sperwer capability will be maintained until February 2009. As part of the plan to advance CF airborne Intelligence, Surveillance and Reconnaissance and Control (ISR&C) capabilities, the CF plans the acquisition of proven, capable surveillance and strike

<sup>10</sup> The temporary replacement of the Cormorant (CH-149) helicopters in Trenton with four Griffon (CH-146) helicopters to ensure the continuation of primary SAR capability.





capabilities. This will include the acquisition of UAVs under a DND UAV acquisition program, and the continued modernization and structural upgrades to the majority of the CP-140 Aurora aircraft fleet until such time as a future replacement capability is acquired.

The CP-140 Aurora long-range patrol aircraft and ship-borne CH-124 Sea King helicopters will continue to support maritime operations. The CH-124 Sea King will be replaced with the CH-148 Cyclone helicopter, with delivery dates to be determined. The Government has recently been informed by the prime contractor of a delay in the planned delivery date for the CH-148 Cyclone helicopter. Government representatives are currently conducting a detailed review of all aspects of the contractor's schedule to determine how to minimize the impact of these delays and to ensure that they will not affect the key performance and airworthiness requirements of the CF.

The CP-140 Aurora provides limited long-range northern sovereignty patrol capability as well as maritime air support to the navy and other government departments. The CP-140's traditional Anti-Submarine Warfare (ASW) focus will be reduced in order to develop the overall ISR&C capability within current resources.

A single Combined Forces Air Component Command (CFACC), located in Winnipeg, Manitoba, coordinates and tasks all air support to Canada COM and the subordinate Joint Task Forces (JTF), including Joint Task Force North (JTFN).

Air Command will continue to maintain the capability to provide forces able to operate as part of a multi-national coalition force, up to and including, mid-level joint and combined operations. These aerospace capabilities will be able to operate anywhere in the world and have the capacity to provide vanguard components of the Main Contingency Force for UN Operations. Moreover, the air force will continue to provide personnel to various NATO headquarters and continuously provide aircrews and other personnel to serve in the NATO Airborne Early Warning System, participate in NATO training and exercises, and provide the opportunity for allied air forces to conduct training in Canada.

As per the MND announcement on 20 July 2007, an Air Expeditionary Wing (2 Wing) will be established in Bagotville, Québec. 2 Wing will enable the rapid and decisive expeditionary capability in Canada, North America or abroad. An initial cadre will be in place in Bagotville in the summer of 2008 and an IOC will be in place by 2011.

To enable rapid capability development, Air Command created the CF Aerospace Warfare Centre. This unit will serve as the engine of air force transformation and will continue to work closely with other centres of excellence and deployable forces to develop aerospace power doctrine, explore new concepts, and make best use of lessons learned to improve the effective evolution of aerospace power. The air force is also leveraging new technologies to deal with asymmetric threats and will increasingly use space-based technology, such as satellites for beyond-line-of-sight communications.

Realizing that CF realty assets are deteriorating, Air Command will also direct activities to enhance and rebuild its infrastructure and facilities. The equivalent of 1.3 percent of the realty replacement cost on maintenance and repair activities undertaken in fiscal year 2006-2007 will be gradually increasing to 1.7 percent in fiscal year 2008-2009 and to 2 percent in fiscal year 2009-2010.





## **Joint, National, Unified and Special Operations Forces**

The Canadian Forces Joint Headquarters (CF JHQ) is a rapidly deployable integrated, high readiness command and control team allocated to CEFCOM. It plans, reconnoiters and executes CF tasks by either utilizing its own resources or by employing Environmental Command generated and assigned forces.

### ***CANSOFCOM***

CANSOFCOM will continue to provide task tailored Special Operations Task Forces (SOTF) that generate a broad spectrum of agile SOF capabilities at high readiness to support CANADA COM, CEFCOM, NATO and other allies as directed by the Government of Canada. Their self-contained and comprehensive nature will ensure that they can respond immediately to threats at home and abroad. CANSOFCOM will be a strategic asset; conceived, built and honed for high risk tasks. In the Domestic security environment, it will complement the CF's role as the force of last resort by offering specific capabilities that no other agency can muster.

In the campaign against terrorism, it will be capable of applying subtle, discrete and surgically-precise kinetic and non-kinetic effects under the most hostile, difficult or politically sensitive conditions. CANSOFCOM-generated high-readiness task-tailored SOTFs will also be interoperable, and capable of operating in parallel with national and/or multinational domestic or mission-specific deployed task forces.

CANSOFCOM will continue to develop initiatives and programs, as well as an evolving force structure and capability with the capacity to provide the requisite direct effects in support of operations. Constant situational awareness will be maintained by a robust command structure and comprehensive command relationships with other commands, as well as the embedding of liaison officers with key CF counterparts and international allies.

### ***CANOSCOM***

The sustainment of current operations in Afghanistan continues to require significant effort. Although it is unlikely that a second major line of operation will emerge in the very near future, CANOSCOM must create the conditions that will enable the support and sustainment of a second theatre of operations.

The transformation of the Canadian Forces (CF) will continue in fiscal year 2008-2009. CANOSCOM will continue to support this effort, adhering to the CDS priorities to make the CF more relevant, responsive and effective. CANOSCOM's ongoing challenge is to provide even better support to CF operations, be they domestic, continental or expeditionary.

CANOSCOM will mount and deploy numerous technical assistance visits (TAVs), Supply Inspection Visits (SIVs), Rotation Supply Assistance Teams (RSATs) and Intermediate Staging Teams (ISTs) to ensure the effective movement into theatre and the efficient and effective support while in theatre of equipment and materiel. In addition, CANOSCOM stands ready to provide effective support to a wide range of domestic and international operational missions.





## Long-Term Strategic Plan for Joint Collective Training

To maintain constant operational readiness of force elements, the CF will develop the necessary joint, collective training and force generation expertise and capacity to sustain the required forces in the most effective and efficient manner. Training will be monitored and standards measured in order to maintain high standards and to ensure appropriate accountability.

The Strategic Joint Staff will enhance the readiness of integrated capabilities through more centralized:

- synchronization and integration of joint and interagency training;
- design, development and conduct of exercises that involve strategic planning and crisis action planning; and
- management of the Collective Training and Exercise Account (CTEA) to support joint and interagency collective training.

The following bodies support the development of the CF Integrated Training Plan (CF ITP):

- the CF ITP Working Group to conduct the detailed development of the ITP; and
- the CF Integrated Training Board to conduct a strategic review, editing and endorsement of the ITP and associated strategic guidance documents.

## Military Personnel Management

### *Regular Force*

To generate and sustain military personnel capability for operations, at home and abroad and to ensure the sustainability of a viable and effective defence force, the CF recruits people from the civilian population and gives them the training and development they need to become operationally functional. Military personnel management is the complex system that addresses all aspects of recruitment, career management, training and education, health services, compensation, fitness, personnel support and recognition. Given the inherent risks and unique challenges of military service, Military personnel management must provide types and levels of support to CF members and their families that are often unlike those provided by other employers. The increased incidence of casualties of both injured and fallen, at levels not seen since the Korean War, has reinforced our operational and moral imperatives not only to ensure that the appropriate support mechanisms exist, but that they provide members with the confidence that their loved ones are well taken care of in their absence.

Expanding the CF is a national priority and will continue to be both an exciting opportunity and constant challenge to military personnel management. Force expansion has had a significant impact throughout the entire system beginning with the challenges associated with attraction, recruitment, training and supporting an increased volume of CF members and their families. It is imperative in the coming year to identify the mid to longer-term impacts of this growth on the system and address the remaining post-





expansion sustainment issues. The Department has instituted innovative approaches, expanded below, to integrate and synchronize ways of conducting business to ensure the success of force expansion goals and objectives.

A key component of the military management system is the conduct and coordination of military personnel research and related analysis of topics and issues affecting the current and future force, based on best practices, evidence-based research and proven analysis techniques. Leading challenges in this area include research and monitoring of attrition, retention, recruiting and critical occupations issues, human dimensions of operations and operational tempo. A strategy undertaken to address these challenges has been the launch of a research and development (R&D) partnership that will leverage military personnel research capabilities through improved access to science and technology-based resources as well as a network of partners in the form of allies, academia, and Canadian Industry.

### *Recruitment*

Effective recruiting is the first step in the generation of defence capability. To recruit the best for the CF, we will connect with Canadians to attract recruits across all geographic and ethnic communities. This is not only the right thing to do; it is fundamental, both for the CF's continued resilience as a national institution and to ensure Canadians connect with the men and women of their armed services. Through a broad range of coordinated activities, the CF will attract and enroll high quality recruits, both full and part-time, through a single, common enrolment, who are representative of Canadian diversity in order to meet the Government-mandated goal of force expansion.<sup>11</sup> A variety of applied research initiatives will be explored in support of these objectives including:

- New and emerging computer testing technologies that may well lead to significant enhancements in the CF's capacity to test complex mental abilities and serve to streamline the selection testing process; and
- Focus on the complex system simulation environment to develop new and enhanced simulation methodologies capable of modeling more complex scenarios, enabling more integrated strategic projections of force production, force generation and force employment as they relate to personnel and other resources.

Recruitment is an essential enabler in the development and maintenance of human capability and does not occur without its challenges. CF recruitment, from a total force perspective, has met force expansion enrolment goals and objectives. There remain, however, critical shortages in specific occupations.<sup>12</sup> The total number of distressed occupations has increased from last year and this has occurred due to a combination of factors such as:

---

<sup>11</sup> This will also meet Recommendation three of the SCOPA report.

<sup>12</sup> An occupation is considered critical when the variance between the forecast amount of trained CF members in that occupation and the preferred manning level (PML) is 10% or greater and there is an indication that committed production or intake estimates will be insufficient to recover to PML within two years.





- higher attrition (release) rate than the historical norm. Last year the attrition rate was 7.9% versus the historical rate, which hovered around 6.2 to 6.4%. To note, this rate includes all CF Regular Force releases, from the new enrollee to those who reach compulsory retirement age. In short, despite the success in recruiting over the past few years, higher attrition has hindered the CF growth;
- growth from force expansion, in terms of established positions, in occupations that were already critically below Preferred Manning Level (PML), has compounded the problem and extended the time required to restore the distressed occupation to a healthy status such as Artilleryman Field, Combat Engineer, Crewman, Intelligence Operator, Signal Operator, Vehicle Technician;
- stiff competition with the civilian sector in recruiting those with professional Health Services skills/qualifications, such as Medical Officers, Pharmacist and those with medical technical qualifications such as Medical Lab Technologist, Biomedical Electronics Technologist and Medical Radiation Technologists; and
- difficulty in attracting candidates in most technical occupations particularly within the army and navy electronic engineering technician fields, such as Naval Electronic Technician, Naval Weapons Technician, Electro Optical Technician, or LCIS Tech.

Challenges in recruitment can be attributed to a number of external factors including record high levels of employment in Canada, continued increases in Canadians' level of education, a below-replacement birth rate, an aging workforce and labour force growth driven primarily by immigrants. In order to be effective, the CF will have to aggressively position our strengths in relation to our competitors by focusing on our ability as an employer to provide careers that offer an opportunity to make a difference; offer challenging, meaningful work in a diverse environment; and ensure ongoing personal and professional development for all members.

A key initiative in fiscal year 2008-2009 will be *Focused Recruiting*. This pertains to specific attraction and processing activities for individuals from the Canadian population who are currently under-represented in the CF. The CF is also focused on promoting and encouraging enrolment in occupations where particular recruiting difficulties are experienced. Within this context, CF recruiting has adopted a very aggressive Diversity Outreach Campaign to increase public awareness of the CF's education, training, employment and career opportunities among the Designated Groups - Women, Aboriginal Peoples and Visible Minorities – specifically identified in the *Employment Equity Act*. Some events in the Diversity Outreach Campaign will include:

- presenting to university/college Women's Student Associations;
- networking through professional organizations such as Women in Science and Engineering and Women in Aviation;
- presenting to university/college Aboriginal Student Associations;
- networking through National Association of Friendship Centres;
- conducting visits to Aboriginal Communities;
- participating in Pow Wows and other cultural events;





- presenting to university/college Visible Minority Student Associations and Town Hall meetings; and,
- networking through professional associations and visible minority community organizations.

In addition to our ongoing outreach programs, the CF will continue to support the RMC-sponsored Aboriginal Opportunity Leadership Year (ALOY), which will provide Aboriginal youth exposure to RMC.

In fiscal year 2008-2009, the following initiatives to support recruiting operations will be fully implemented:

- Canadian Forces National Recruiting Contact Centre (central point for all customer contacts for consolidated responses to requests for information and application packages);
- expanding the *Recruiter for a Day* program beyond the current Employment Equity (EE) paradigm to include recruiters within specific distressed occupations as well as more senior officers and senior non-commissioned members for activities with key influencers; and
- final implementation of Mobile Recruiting Concept, designed to deploy from existing Recruiting Centres and Detachments across Canada for a variety of activities from focused attraction to processing at community centres, or special events such as enrolment ceremonies in the local area of the new recruits.

The foregoing recruiting activities ultimately seek to increase the number and diversity of recruits into occupations that are experiencing shortages. The CDS has directed that 70% of applicants be enrolled within 30 days.<sup>13</sup> This standard accounts for difficulties applicants may encounter when they must consult third parties to provide information required by the recruiting process eg., letter from family doctor or specialist where the response time is generally not within the 30 days. The timeframe begins when the applicant signs the Employment Application Form and ends the moment the applicant is offered a position as a member of the Regular Force.

### *Training and Education*

An important aspect of the CF's ability to generate and sustain forces includes the training and retention of sailors, soldiers, airmen and airwomen. Training and education is a critical enabler for successful operations. To enable rapid response to urgent operational requirements, considerable capabilities and the resources of the CF Individual Training and Education System (CFITES) will continue to provide essential training and education support. This includes the following:

- providing foreign language training to reduce the language barriers between deployed CF personnel and foreign civil/military authorities;

---

<sup>13</sup> DND/CF examined this issue in its response to Recommendation twelve of the SCOPA report, which stipulates that selected applicants be enrolled within 30 days.





- implementing improvements to leadership development following an examination of the requirements, expectations, and Canada's capacity, to act as both a partner and a coalition leader in current and future operations in order to provide future CF leaders with recommendations/considerations prior to assuming key leadership roles;
- providing pre-deployment legal training and awareness;
- providing operational training such as the *Conduct After Capture* course; and<sup>14</sup>
- transforming the IT&E capabilities and processes to ensure timely response to lessons learned in operations.

Expanding the Regular and Reserve Forces to meet domestic and international commitments will continue to create challenges for the training system not only to provide a large amount of additional training with constrained resources but also to retain recruits that are representative of the fabric of Canadian society. To address some of these challenges and progress towards achieving expansion targets, Chief Military Personnel will conduct several activities. Key among those will be the stand-up of Royal Military College Saint Jean (RMC Saint Jean) as an independent military educational institution on the campus of the former Collège Militaire Royal (CMR) at Saint-Jean-sur-Richelieu. Its primary mission will be to deliver a two-year Collège d'enseignement général et professionnel (CÉGEP) program with a capacity of 200 candidates and four program pillars: Academic, Profession of Arms, Physical Fitness, and Bilingualism.

### *Health Services*

Change in Frequency and Process of Periodic Health Assessments (PHA). Canadian Forces Health Services will introduce an evidence-based, enhanced PHA approach that will improve the common health-care management system for all members and make pre- and post-deployment screenings more efficient and effective. By increasing the frequency of periodic assessments so that all personnel have a recent assessment, and decreasing the complexity of pre- and post-deployment assessments, it is anticipated that better quality assessment and surveillance of force health issues will result.

**Mental Health.** The Rx2000 Mental Health initiative has a project deadline of 31 March 2009. The CF Health Services will work towards the achievement of end state staffing with the addition of 218 new mental health positions across the country. To date 101 of these positions have been staffed. For the provision of consistent mental health practices, a comprehensive set of web-based policies and procedures, based on the new mental health model, will be put in place. Completion of the new Mental Health clinic in Shilo, Manitoba, is scheduled for fiscal year 2008-2009;

**Montfort Hospital Partnership.** The CF has entered into a contract with the Montfort hospital to relocate all components of the National Capital Region (NCR) clinic from its Smyth Road location into a long-term leased location at the Montfort hospital facility. The construction of the new building on the Montfort site is scheduled for completion in

---

<sup>14</sup> *Conduct After Capture* course informs the student of various exploitation methods and interrogation techniques that captors may employ.





June 2008 and the complete relocation of equipment and services is anticipated for February 2009.<sup>15</sup>

**Accreditation.** In May 2008, the independent Canadian Council for Health Services will survey the CF Health Services Headquarters Quality Improvement Section and three CF health clinics, namely Comox, Esquimalt, and St. Jean for accreditation. Seven additional CF clinics will be working towards achievement of their accreditation in May 2009, namely Winnipeg, Shilo, Edmonton, Cold Lake, Kingston, Ottawa and Trenton.

### **Chaplain and Spiritual Support**

In response to the needs of the CF and in cooperation with the faith communities in Canada, the Chaplain Branch is developing an approach to multi-faith ministry, which is unique within the world. Currently, Muslim, Jewish, and lay and ordained Christian chaplains, as well as advisors from other faith groups and the Aboriginal communities work collegially, often in uncharted waters, to support all CF members and their families. This is an important step for the Chaplain Branch and is a new capability for the CF to provide spiritual support, pastoral services and ethical advice to all members and their families, irrespective of religious beliefs.

### **Physical Fitness Strategy**

The CF has a culture of health and fitness that is integral to military service and underpins human capability. The health issues affecting Canadians are attributed to low fitness levels, high rates of obesity, and growth in chronic illnesses such as diabetes and asthma and they present similar challenges for the CF. A less fit and healthy population is likely to result in a substantially changed pool of applicants from which the CF must draw and build. To ensure that the CF continues to maintain its high level of fitness and readiness, the CF is developing and implementing a comprehensive strategy that supports the promotion of a lasting healthy lifestyle.

The strategy also seeks to establish occupational fitness standards for the air force, army, navy and Special Forces to develop and sustain a CF that is physically, mentally and socially fit.

The following represent major milestones:

- April 2008 - Release of Health and Physical Fitness Strategy, Internal Communications and policy, and Awareness Campaigns;
- April 2009 - New Fitness Standards and Programs for the air force, army and navy; and
- 2010 - Fitness Data Collection System in place.

---

<sup>15</sup> The CF Support Unit (Ottawa) Health Services Centre occupies the ground floor of the National Defence Medical Centre (NDMC) building on Alta Vista Drive. The Health Services Centre only will be relocating to the Montfort hospital. CF Health Services Group, 28 Medical Company, 33 Brigade Headquarters and the Ceremonial Guard, located in the NDMC building, will remain in situ until further notice.





## Support

Retention is the end of a continuum that begins with the attraction and recruitment process followed by training and successful employment. The desired effect is to have the right amount of people, in the right job at the right time in their careers so that the CF is capable to meet its mission. A key to achieving this effect is to maintain a healthy balance between attrition (the number of people who exit the CF) and recruitment (the number of new people needed in the CF). Successful employment for CF members includes being adequately prepared to do their job and effectively supported by a healthy work and home environment. Military personnel management is responsible for the oversight of many of the programs and initiatives that effect successful employment of CF members and contribute to the success of the Defence Priorities. Ultimately, the cumulative effects of all support activities contribute to retention of highly skilled and trained CF members.

Attrition is an important element of force renewal. Some attrition is essential to ensuring the continuous flow of new recruits through to the most senior officers and non-commissioned members. What constitutes problematic attrition will vary across time and circumstances. Any amount of unexpected attrition in an understrength or very small occupation will be problematic. As well, training requirements from enrolment to being ready for operations can vary from 18 months to seven years. Unexpected attrition, in occupations having extended training and experience requirements, will have greater impact than would the same rate of attrition in an occupation having a shorter training period. The CF has established a number of indicators designed to ensure early identification of negative trends and to ensure appropriate intervention is taken in a timely manner. When attrition increases, high-level reviews are conducted to better identify whether or not it is a trend or an explainable 'blip'. If a trend develops, more detailed surveys for problem identification are undertaken and intervention strategies are developed where warranted.

Key activities for fiscal year 2008-2009 will include:

- administering the CF Retention Survey to eleven (11) occupations, including infantry officer, infantryman, crewman, engineer, ammunition technician, intelligence, intelligence operator, communications research, pilot, air navigator, boatswain;
- assembling multidisciplinary intervention teams designed to identify, develop and implement retention interventions; and
- developing a culture of retention throughout the DND/CF.

**Care and Employment of the Injured, the Fallen and their Families.** Care and Employment of the Injured, the Fallen and their Families is the highest priority within Chief Military Personnel. Canadians have witnessed, over the past year, the professionalism of the CF not only as a fighting force, but also in caring for its fallen and their families. A number of activities, including casualty and family support in all phases –pre-, during and post-deployment in order to alleviate deployment-related stress for service personnel and families, are being progressed in fiscal year 2008-2009. As risks continue to exist for our men and women serving in hostile regions of the world, it is





crucial to ensure the mechanisms for repatriation, support for members and families and recovery function effectively.

**Service Integration.** Service integration remains the highest priority for the military personnel management system. An array of casualty and family support policies and programs intended to support commanding officers in meeting their obligation of care to members is extremely diverse and complex and involves close collaboration between military personnel management and Veterans Affairs Canada (VAC) at the base/wing/unit level. It is essential to ensure timely, effective and appropriate assistance to individual members and their families in negotiating the recovery, rehabilitation, and reintegration processes. The inaugural *CF Care of the Injured and Fallen Lessons Learned Symposium* - February 2008 - will be a forum to discuss results and plan related activities to enhance the current program and service framework which will be implemented in fiscal year 2008-2009.

**Health Care to the Injured.** The CF Health Services must provide excellent care for ill and injured CF members returning from deployment. The goal must be to maximize the injured member's recovery and rehabilitation in a collaborative and multi-disciplinary manner.

**DND/VAC Program Harmonization.** Programs within VAC, as well as services and treatments included in the CF Spectrum of Care, will be reviewed and harmonized as appropriate.

**Case Management Phase III.** Following a joint DND/VAC process mapping of casualty support case management, a standardization program for complex case management will be instituted to address seamless Case Management between DND and VAC. The goal will be to increase current capacity for a smooth transition from the CF.

**Operational Stress Injuries (OSI)** are defined as those that injure the mind or the spirit. Those wounds can also prove fatal. Therefore, one of the integral parts of the preparation, support, pre- and post-deployment of our members is *Operational Stress Injury Social Support (OSISS)*. In fiscal year 2008-2009, a new initiative to manage and operate a national peer support network for members, veterans and families dealing with OSI will be enhanced. This initiative seeks to improve the chances of full rehabilitation and functioning for members with an OSI.

### **Military Families**

There are 40 Canadian Military Family Resource Centres (MFRC) located across Canada, the United States and Europe that assist CF families to manage the stresses associated with the unique characteristics of the CF lifestyle.

As the vanguards of family support in CF communities, in fiscal year 2008-2009, the MFRCs will evolve their practice:

- implementing the revised and improved policies and programs for CF families, to include Deployment Support, Child Care Research, and Support to Families of the Injured and Fallen;
- spearheading the *Military Families – Strength Behind the Uniform* campaign, which will acknowledge the capacity and resilience of families of CF members, as





well as make them aware of the vast array of publicly funded military family support services; and

- expanding and delivering the CF National Youth Model Services where MFRCs and CF youth will work together to develop local programs that will support and connect, provide leadership development and healthy living choices to the children of CF members serving across Canada, the US and in Europe.

## **Reserve Force**

The Reserve Force is composed of CF members who enrolled for service other than uninterrupted full-time military service. The Reserve Force has four sub-components: the Primary Reserve, the Supplementary Reserve, the Cadet Instructor Cadre, and the Canadian Rangers.

### **Primary Reserve**

The Primary Reserve structure includes the Naval Reserve, the Army Reserve, the Air Reserve, the Health Services Reserve and the Legal Reserve. As of April 2008, the Communications Reserve will be integrated into the Army Reserve. In international operations, the role of the Primary Reserve is to augment, sustain and support deployed forces. With respect to domestic operations, the Primary Reserve will continue to conduct coastal operations, air operations, as well as providing the personnel for Territorial Battalions. Some 7,000 reservists are employed full-time in performing staff duties in headquarters, schools and units, continuing to provide a valuable service to the CF. In addition, there are approximately 1,500 reservists employed in support of international and domestic operations.

The growth of the Reserve Force is a government priority. All Primary Reserve establishments are under-strength, and all could conceivably grow in order to satisfy the Government's intentions to increase the overall numbers within the Reserves. Any level of growth must come with a concomitant increase in funding to enable the training and development of these new reservists. The Reserves will continue to connect with Canadians, as well as conduct training and education to progress in the profession of arms. In support of the growth of the Reserve Force investment in training aids such as materiel, information management (IM)/information technology (IT), equipment and facilities are required to ensure their capacity and capability to generate trained reservists. Better and more effective use must be made of e-learning resources that currently exist to allow CF members to complete training online via the Internet or the DND Intranet and to ensure the highest standard of delivery of information is achieved.

### **Plans for Enhanced and Ongoing Support to Regular Force Personnel Deployed on Domestic and International Operations**

The Reserves are committed to providing continued support to deployed operations as well as demonstrating leadership and contribution when called upon for contingency operations at home. Reserve units are located in Canada's communities, and as residents of those communities exercise regularly with local first responders to ensure that when called up in the event of an emergency, they can provide an effective contribution that reduces the effect of the crisis and assists in the return to normal. Fiscal year 2008-2009





will see continued emphasis on exercises at the local level in preparation for the Vancouver 2010 Olympics and Paralympics and renewed emphasis on recruiting to grow the Reserve Force. As Québec City celebrates its 400<sup>th</sup> anniversary in 2008, this event will see Reserves in support of many different activities.

### **Readiness Thresholds and Risks**

The Reserve Force is now expected to meet the minimum Physical Fitness requirements of the CF. Physical fitness underpins an individual's ability to achieve readiness for operations. The primary risk to achieving readiness is a lack of investment in resources to equip and train reservists so that they can develop and maintain their combat competencies.

### **Education and Training**

The Environmental Chiefs of Staff (ECS) are responsible to meet the training requirements of their Reserve Forces. The Canadian Defence Academy (CDA) provides education opportunities for reservists to ensure that reservists are as well educated as their Regular Force counterparts. Programs and courses are modularized to be accessible to part-time reservist.

### **Future of the CF Reserves**

In a letter signed 12 June 2007, the CDS provided clear intent for the CF Reserves. The CDS's Planning Guidance for the Future of the CF Reserves provides the impetus for change within the Primary Reserve. Efforts are now underway to rationalize CF policy with respect to the Primary Reserve to enable transition from full-time service to part-time service and vice versa. These changes are required to more easily integrate Reserve personnel into operations and to ensure Canada's Reserve forces are relevant in the 21<sup>st</sup> century. Reservists are expected to participate in operations, and be physically and medically fit so that they can respond to crisis situations at home or deploy abroad. The CDS's Planning Guidance for the Future of the CF Reserves may be viewed at <<http://www.vcds.forces.gc.ca/vcds-exec/pubs/Reserve-Issues/docs/CDSPlanningGuidance-FutureofCFReservesSIGNED2.pdf>>.

The Government has indicated a desire to grow the force, both regular and reserve. In view of current resource realities, Defence has achieved a long-term sustainable amount of 26,000 Reservists. Any achievement of further growth will be contingent upon additional financial resources.

## **Primary Reserve**

### ***Naval Reserve***

The Naval Reserve provides highly trained, combat-capable sailors for the ships' companies of the navy's Kingston class maritime coastal defence vessels and for coastal operations. The Naval Reserve will continue to recruit and train sailors and grow to established strength while being recognized as the premier Reserve organization and,





building upon our heritage, the navy's link to communities across Canada. Their Mission is to generate sailors to support and sustain CF operations.

The total strength of the Naval Reserve stands at 3,870 personnel in all ranks. DND expects the Naval Reserve to reach its approved strength ceiling of 5,100 members by 2015. The Naval Reserve's highest priority is to aggressively advance the total strength by expanding its numbers of recruiters at the Naval Reserve Divisions to achieve the 2015 goal.

The Naval Reserve will re-align the regional structure to be more responsive to Canada COM, provide an increased Naval Reserve presence in key national organizations, and ensure key programmes are properly maintained. The on-going transformation of Naval Reserve headquarters will allow greater responsiveness to the formations and to fulfill mandated requirements, such as the Comptrollership Action Plan and Integrated Risk Management.

### ***Army Reserve***

Canada's Army Reserve (Militia) is organized in 130 units in 110 cities and towns across the country. The roles of the Army Reserve are to provide the framework to mobilize, augment and sustain the Regular Force and serve as a link between the military and civilian communities.

The Army Reserve has successfully expanded to meet its Total Average Paid Strength target of 17,300 soldiers, and will be ready to conduct further expansion as directed. It will continue to provide augmentation to the Regular Force for domestic and international operations, and to backfill Regular Force personnel shortfalls within the army and the CF at all levels of responsibility. These demands will be balanced against the needs of the Army Reserve for its own leadership and management personnel.

Within the context of the army strategy, both the Regular and the Reserve components will go through significant change in the upcoming year, to streamline and improve force generation. This effort will significantly increase Army Reserve's force generation responsibilities, both in terms of depth - by providing reinforcement and of breadth - by providing unique capabilities not available in the Regular component (i.e., chemical, biological, radiological and nuclear response; civil-military co-operation, and psychological operations).

### ***Communication Reserve***

The Communication Reserve is mandated to generate forces and sustain combat-capable communication and information systems (CIS) elements and information operations support elements to augment deployed operations and strategic missions at home and abroad. The Communications Reserve is also providing CIS support to Army Reserve training activities. The Communication Reserve will continue to focus on centralized training locations, currently Canadian Forces Base (CFB) Kingston for occupational training and CFB Shilo for recruit and leadership training until fully integrated into the Army Individual Training System.





### ***Air Reserve***

The Air Reserve has been an integral part of defence planning throughout the history of the air force. The air force has integrated the highly trained men and women of the Air Reserve into total force (integrated full- and part-time military personnel) units with a single chain of command that supports all aspects of air force operations. Currently, the total strength of the Air Reserve stands at approximately 2,300 personnel in all ranks. The integrated air force structure means that air reservists are readily available for the day-to-day operation of the CF. Air Reserve members are now serving in many of the newly established command organizations, helping to ensure the effective integration of reservists into the new CF structure.

### ***CF Health Services Reserve***

Two core tasks assigned to the CF Health Services Reserve are to provide health services to the Army Reserves during field training exercises, and to sustain the CF Health Services Group domestic and expeditionary commitments. A prime driver of success is the Trained Effective Strength (TES) and therein the capacity of the Reserve Force to meet its obligations. A successful instructional cadre and sufficient notification of flexible course scheduling will significantly influence the TES.

To achieve these elements, an instructional cadre will be developed, a communication plan will be implemented, and work will continue to facilitate the modularization of courses for Regular Force members to improve accessibility for Reserve members. Two primary risks are associated with achieving these initiatives - factors such as personnel availability, course backlogs and other factors that are beyond the control of CF Health Services may delay progress, and existing personnel data on CF members, which is somewhat unreliable, and collection of accurate data difficult.

### ***Legal Reserve***

The planned strength of the JAG Primary Reserve List (PRL) is 90 percent of the JAG PRL Establishment or at 59 of 66 of positions staffed. The PRL legal officer strength is currently at 93.5 percent, or 58 of 62 positions filled. Reserve Force legal officers are employed on Class A service providing legal advice in all areas of military law. They are also employed on Class B (full-time, temporary) service to replace deployed Regular Force legal officers and to advance JAG Transformation. They have been and will continue to be deployed on international operational tours of duty on Class C service.

### ***Supplementary Reserve***

The Supplementary Reserve is composed of personnel with previous military service who could be recalled for military service in an emergency. Members of the Supplementary Reserve may serve on a voluntary basis, but are not required to perform any duty or training except when placed on Active Service. Defence will implement a new website to advertise employment opportunities for reservists. Wider visibility of CF requirements and employment opportunities will result in an increase of Supplementary Reserve personnel volunteering for service.





### ***Cadet Instructor Cadre***

The Cadet Instructor Cadre (CIC) is a sub-component of the Reserve Force, consisting of officers who have undertaken, by the terms of their enrolment, to perform such military duty and training as may be required of them. It consists of officers whose primary duty is the supervision, administration and training of cadets 12 to 18 years of age.

The CIC are committed to provide continued support to the Cadet Program, notably ensuring the cadets' safety and welfare while developing in them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness and stimulating an interest in the sea, land and air activities of the CF.

### ***Canadian Rangers***

The Canadian Rangers will continue to assert Canada's sovereignty by providing a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot be covered by other elements of the CF. The size of the Rangers will increase to approximately 5,000 personnel over a five-year period. This will be achieved through growth within existing Canadian Ranger Patrols and with the establishment of new Patrols where sustainable. Canadian Ranger training and equipment will be refocused to align with their assigned role, mission and tasks which will result in a requirement for additional funding for pay and a modest capital investment to fund an equipment enhancement project over the same six-year period.

### ***Canadian Forces Liaison Council***

Canada has had a Reserve Force Employer Support Program since 1978, which starting in 1992, has been managed by the Canadian Forces Liaison Council (CFLC). The CFLC is a Ministerial Organization of senior civilian business and educational leaders nationwide, who voluntarily promote the Reserve Force with the sole aim of getting Reservists the *Time off to Serve* without penalty. Legislation such as Bill C-40, An Act to amend the Canada Labour Code, the Canada Student Financial Assistance Act, the Canada Student Loans Act and the Public Service Employment Act, which is currently at the Senate, reflects the ongoing and evolving role of the CFLC to develop partnerships with employers and foster understanding of the value they gain from employing reservists. Further information on Bill C-40 can be obtained by accessing

<<http://www2.parl.gc.ca/HouseBills/BillsGovernment.aspx?Language=E&Mode=1&Parl=39&Ses=2#C40>>.

The Council, which is supported by a military part-time Field Services and full-time Secretariat, conducts programs that target businesses and educational institutions to voluntarily develop their own military leave policies to allow reservists the available time to deploy on CF international and domestic operations, conduct military training, or participate in an exercise, while knowing that they would be able to return to their civilian jobs without penalty once they have completed their Reserve service. The CFLC's priorities for fiscal year 2008-2009 are to advance the following programs:





### **Reserve Unit Support / In-reach Program (RUSP)**

With the increased numbers of reservists deploying on CF operations, the CFLC must continue to connect at all levels of the chain-of-command to provide reservists and their units with the resources to help them gain the support of local employers. The program's goals are to conduct CFLC presentations and Military Leave Representative training at all reserve units, and to meet with all Areas/Formations/Brigades.

### **ExecuTrek Program**

The CFLC will continue to connect with employers and educational institutions by giving them a first-hand view of the quality of military training and benefits that reservists gain. This direct involvement in experiencing the reservists' training helps the employers understand the importance of the ongoing professional development the military offers, which in turn would result in employers granting time off for their reservists and/or have their companies draft military leave policies. The plan is to conduct up to 20 ExecuTreks comprising of a total of 500 guests/employers which would result in all guests signing a statement of support for the Reserve Force and voluntarily drafting military leave policies within their organization.

### **Reserve Assistance Program**

The RAP program helps prevent conflicts between reservists and employers, and assists in resolution when necessary. The CFLC anticipates that the RAP program will provide direct assistance to the reservist when help is needed the most, to facilitate common ground between the reservist and the employer or educational institution. The best measurement of success is that all cases identified to CFLC are resolved quickly and to the satisfaction of both the reservist and the employer.

### **Outreach Program**

Outreach is CFLC's way of telling large numbers of employers and the public about the value of military training for the civilian workplace. Direct mail, trade shows and conferences, magazine articles and speaking opportunities are the ways that CFLC will spread the word to gain employer support for the Reserve Force.

### **Awards and Recognition Program**

Recognizing employers and educational institutions that have been supportive in granting time off for training and operations is essential in maintaining the Profitable Partnership. Reservists are highly encouraged to show their appreciation by formally thanking their employers and educators by nominating them for an Employer Support Award. The plan is for all provinces to conduct an Awards ceremony, with a goal of having at least 180 nominations.

### **Force Expansion**

Force Expansion will continue to create challenges for the CF training system not only to provide a large amount of additional training with constrained resources but also to retain recruits that are representative of the fabric of Canadian society.

To address some of these challenges and achieve Force Expansion targets, we will:





- reduce the number of recruits who are automatically released for failing to achieve the required standards of fitness and education. A programme will be introduced to coach as many of the recruits as possible to meet the standards. This will involve analyzing, planning and implementing a programme bringing recruits to a higher level of education or fitness (e.g., prior to the Basic Military Qualification (BMQ) course) to ensure success on BMQ and subsequent courses;
- re-open Royal Military College Saint-Jean (RMC Saint-Jean) as an independent military educational institution on the campus of the former Collège Militaire Royal (CMR) at Saint-Jean-sur-Richelieu with a primary mission to deliver a two year Collège d'enseignement général et professionnel (CEGEP) program with a capacity of 200 candidates and four program pillars: academic, profession of arms, physical fitness, and bilingualism. The strategic objective is to enhance officer production as part of force expansion by offering a two-year CEGEP equivalency program that would facilitate recruitment of quality candidates from the secondary educational system of the Province of Québec and continue to provide a 'prep year' for RMC as necessary for officer candidates from the other diverse educational systems of Canada; and
- implement a program to increase training capacity by Alternative Training Delivery strategies (ATD). The ATD initiative includes partnerships with community colleges, more effective use of instructional technologies and more robust and responsive On-Job-Training (OJT) programs.

## **Civilian Human Resources**

The Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) (ADM (HR-Civ)) Group exists to effectively support the CF in conducting operations by developing and implementing plans, policies and programs to recruit, develop and retain civilians. ADM (HR-Civ) is a service delivery function, responsible to ensure a consistent, cohesive, coherent and integrated approach to civilian human resources management in DND and the CF.

ADM (HR-Civ) activities and plans continue to be developed in line with governmental objectives such as the Clerk of the Privy Council's Public Service Renewal initiative, and with CF/DND strategic plans and priorities. Emphasis will be placed, during fiscal year 2008-2009, on improving the provision of expert and timely advice to DND/CF senior leaders. ADM(HR-Civ) will continue to focus on building people capacity while continually searching for productivity improvements and the means to capitalize on emerging technology.

### ***Integrating Business Planning with HR Planning***

We will strive to more fully integrate human resources and business planning to develop a unified plan that captures high-level key objectives, performance measures and achievements.

In the strategic HR planning area, more substantive feedback will be provided to senior leaders at regular intervals in the planning cycle. A mid-year civilian Strategic Intake Plan (SIP) - a validation exercise that integrates HR planning and financial management processes - will also be conducted.





## ***Recruitment***

Recruitment efforts will continue to be challenged during the coming year in an environment of keen labour competition for talent. Approximately 30% of the civilian population is eligible to retire by 2012. In order to ensure that the Department can recruit and develop the next generation of its civilian workforce, we will need to develop sustainable recruitment/retention strategies and expand our apprenticeship program. The apprenticeship program activities will allow us to hire and train apprentices over the next 5 years with the intention of having them to address the pending retirement wave. In addition, plans to enhance the external recruitment website, and design pilot programs of pooled recruitment for specialized needs areas will be undertaken. Opportunities to improve recruitment will be maximized through the development of electronic tools and supporting processes.

## ***Corporate succession planning framework***

Efforts to establish a corporate succession planning framework, and the ongoing implementation of the departmental retention strategy and apprenticeship framework will continue.

## ***Employee Development***

Capability, recruitment and retention are inextricably linked to the imperative to train and foster employee development. In doing this, ADM(HR-Civ) has, and will continue, to synchronize learning with the needs of the CF and the Public Service while fostering leadership at all levels and supporting individual learning plans for all. DND currently boasts a completion rate of 90 percent for individual learning plans.

## ***Enabling Infrastructure***

HR service delivery is an essential support function to the CF, but one that is experiencing the strain of continual high demand. Civilian population growth, high turnover rates, and an aging population have created a demand for more and faster HR services. The existing service delivery model is no longer useful. We will examine alternatives to the current model to achieve a more efficient service. Some of these include enabling employee self-service and capitalizing on new *Public Service Modernization Act* (PSMA) flexibilities, such as collective staffing. Partnering with CMP with regards to recruitment, outreach, diversity, as well as awards and recognition activities will be explored. New tools and technology will also be explored to enhance service delivery such as an interactive website for resumes, web-enabled recruitment, and an electronic pay card.

ADM(HR-Civ) plans to undertake a number of new initiatives to improve its client service to managers and employees. One such initiative is to create a new service cell in the National Capital Region Service Centre that will focus on self-service improvements (i.e., more web-enabled delivery). A number of services will be made available to employees online using the new technology of HRMS v 8.9, leave self service and online pay.





## Matériel Acquisition and Support

Defence spending has a significant impact on Canadian jobs and provides other economic benefits to Canada, throughout the country. Canadian aerospace and defence firms have built successful businesses in Canada, across the industrial spectrum, for domestic and global markets. In terms of its impact, total aerospace and defence employment, including maintenance, repair and overhaul, is estimated at 73,000 jobs. The defence industrial base includes aerospace, ammunition, shipbuilding, military vehicles and defence electronics industries. Typical defence industries expenditures in fiscal year 2006-2007 accounted for \$3.54 billion.<sup>16</sup> In addition, expenditures of approximately \$3.89 billion were spent on “not so typical” defence-related goods and services such as: construction, fuel, transportation, telecommunications and related services and utilities.<sup>17</sup>

The acquisition and support of matériel (the equipment or supplies necessary to equip, operate and maintain defence-related activities) is a considerable proportion of defence spending. DND is the Government’s largest matériel manager and, as of 31 March 2007, the Department had a total asset value of \$51 billion, with \$27 billion related to matériel expenditures (i.e., ships, aircraft and vehicles).<sup>18</sup> In fiscal year 2007-2008, DND will spend approximately \$2.4 billion on matériel and services to support the equipment in the Department’s inventory.

In terms of fiscal year 2008-2009 priorities, DND will continue to focus on completing the major crown projects arising from the increase in approved capital spending. The Department is taking steps to strengthen the capacity to deliver projects. These include rebuilding DND project management workforce and other specialist staffs and enhancing centres of excellence for major acquisitions through professional development and further standardization of project management and project support tools. DND will also continue to focus on introducing rapid enhancements to soldier survivability, particularly in the area of protection against Improvised Explosive Devices (IEDs), and quickly fielding new equipment in response to approved operational requirements.

A primary enabler for all aspects of defence planning will be the development and implementation of concrete and justifiable defence planning methodologies to prioritize investment projects through the Defence Investment Strategy. A holistic and integrated investment strategy will improve matériel acquisition programming and prioritization and thereby enhance DND’s ability to deliver projects.

Defence will also implement several initiatives to improve the overall acquisition system while continuing to adhere to Parliamentary and Treasury Board rules and processes. The acquisition system will be enhanced by:

- developing high-level statements of requirements and minimizing customization and detailed specifications;

---

<sup>16</sup> Making Sense Out Of Dollars 2007-08 [http://www.admfincs.forces.gc.ca/financial\\_docs/intro\\_e.asp](http://www.admfincs.forces.gc.ca/financial_docs/intro_e.asp)

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> National Defence financial statements as of 31 Mar 07





- focusing on off-the-shelf technology – proven solutions which save time, cost and reduce complexity and risk;
- ensuring appropriate accreditation and training for procurement officers; and
- continuing to work closely with Public Works and Government Services Canada to ensure timely award of contracts and delivery of equipment and services to meet CF needs while ensuring best value for Canadians.

Defence will continue to respect approval and oversight processes and the basic tenets of fairness, openness, and transparency continue to be the cornerstone of our acquisition practice.

## **Planned Capital Acquisition**

Defence's key focus in fiscal year 2008-2009 will be to continue investment in core capabilities to ensure that transformation and modernization of the CF progresses as planned. The DND Investment Plan Framework forms the basis of this plan. Following the development of a DND Campaign Plan and Strategic Capability Roadmap, the investment plan is expecting approval by the end of fiscal year 2008-2009.

The following major projects will be seeking expenditure authority for either definition or implementation during the next 12-24 months.

### ***Joint Support Ship***

This project will replace the aging Auxiliary Oiler Replenisher class with a vessel capable of supporting not only other ships, but also land and air forces operating from those ships. The Joint Support Ship Project, currently in the definition phase, has two industry teams developing proposals for preliminary ship design, a project implementation plan, and an in-service support plan. Intention is to deliver the first of these multi-role vessels in 2012. These plans will be evaluated, and the team that produces the better plan will be selected to execute the project. Formal effective project approval will be sought in 2008.

### ***Halifax-Class Modernization***

The backbone of Canada's navy, the Halifax-class frigates are approaching mid-life and, consequently, require updates not only to ensure their continued operational viability but also to ensure the bridge to the fleet of the future. This project, currently in its first phase of implementation, includes strategic, non-strategic and national procurement projects. The second phase, for which approval will be sought in 2008, will implement the Combat System Integration component of the project. This phase will see the selection of a prime contractor, who will procure, install, and integrate five major combat systems in each of the 12 ships. The first frigate will commence its modernization in 2009.

### ***Arctic/Offshore Patrol Ships***

The Arctic/Offshore Patrol Ship Project will procure six to eight ships capable of operating in the frequently ice-bound waters of Canada's North. Currently in the definition phase, this project is estimated to cost approximately \$3.1 billion for the ships





and associated infrastructure. Government approval for implementation will be sought in 2009.

### ***Medium- to Heavy-Lift Helicopter Project***

This project will deliver a medium- to heavy-lift land-based helicopter to fill the gap in CF tactical aviation mobility capabilities that opened during the 1990s when the CH-147 Chinook was retired. This project entered its definition phase in June 2006, and is expected to seek approval for implementation in 2008. The CH-147 Chinook, manufactured by Boeing, is the preferred airframe. Delivery of up to 16 helicopters is scheduled to begin in 2011. However, in response to the report of the Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan (Manley Panel), the Department is actively working to select and deploy an interim medium-lift capability as soon as possible.

### ***Fixed Wing Search and Rescue Project***

With the objective of acquiring 15 aircraft to replace the six Buffalo and ten CC-130 Hercules transport aircraft currently used in search and rescue training and operations, this project will allow the Government of Canada to respond effectively to aeronautical and maritime incidents in the Canadian SAR area of responsibility. It is intended that this project proceed into its definition as soon as possible and may be ready for approval in 2008. Delivery of the new fixed-wing SAR aircraft to 19 Wing Comox, 17 Wing Winnipeg, 8 Wing Trenton and 14 Wing Greenwood will begin by fiscal year 2014-2015.

### ***Uninhabited Aerial Vehicles***

The JUSTAS Project will bring the CF a fleet of medium-altitude Uninhabited Aerial Vehicles (UAVs) capable of overland operations, in Canada and abroad, providing intelligence, reconnaissance, surveillance and target acquisition information. The principal objective is to procure an integrated and joint interoperable UAV system that includes the air vehicles, sensor suites, communications and infrastructure. The project is aiming to deliver an initial operational capability in 2011. Pending delivery of JUSTAS, Project NOCTUA will provide a leased improved interim UAV capability to support current operations, beginning in 2009 when the Sperwer system becomes no longer supportable. This will address one of the key issues raised by the Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan (Manley Panel).

### ***Utility Transport Aircraft***

The objective of the Utility Transport Aircraft Project is to replace the four CC-138 Twin Otter transports currently in service with up to 12 robust, cost-effective aircraft that meet the requirements of utility airlift in Canada's remote and Arctic regions to increase CF capacity in the North. This capability will be delivered in the form of a new purchased aircraft between 2011 and 2013. The project will enter its definition phase in 2009.

### ***Integrated Command and Control System***

The Integrated Command and Control System (IC2S) Project will develop and implement a command and control information system for the entire CF that will permit effective conduct of all phases of operations in the global security environment of the future. To achieve this aim, the IC2S Project will achieve the following objectives:





- integrate existing CF classified command and control capabilities into a seamless secure, reliable core command and control information system for the entire CF;
- link the CF command and control information system with other information capabilities at the tactical level in the CF, at DND and other Canadian Government departments, in allied nations, and with public systems;
- implement new capabilities that enable users of the CF command and control information system to conduct tasks in support of the four DND/CF core functions; and
- implement new capabilities to increase the reliability, survivability and maintainability of the CF command and control information system.

The IC2S project will be seeking preliminary project approval in 2008.

### ***Medium Support Vehicle System (Medium Trucks)***

The Medium Support Vehicle System (MSVS) project will replace the in-service medium lift logistics trucks that will not be supportable due to parts shortages and ever increasing operations and maintenance costs by 2008. This project will provide medium lift trucks to the operational Field Force, Reserves, air force and Joint units with the capability of administratively transport combat troops and tactically transport cargo and equipment.

Up to 1,500 Standard Military Pattern vehicles, 300 trailers, 300 armour protection systems will be procured. Another 800 Military Commercial off-the-shelf vehicles and 1,000 Special Equipment Vehicle (SEV) kits that encompass, but are not limited to medical, dental, engine repair, communication equipment repair, optics repair, weapons repair etc. will also be procured. The project is currently in its definition phase and will be seeking approval for phased implementation commencing in 2008.

### ***Family of Land Combat Systems***

This programme will seek to extend life, replace and modernize the current fleet of land combat vehicles. The programme will consist of several distinct projects to address specific capabilities such as close-combat vehicles, light and medium armoured vehicles, artillery systems and ground based air defence systems. Programme identification is ongoing and approval for the definition phase of this programme will be sought in 2009.

### ***Tank Replacement Project***

The Tank Replacement Project will seek to replace Canada's aging Leopard C2 tank fleet with a modern, heavily protected, mobile, direct fire support capability. Up to 100 tanks and support vehicles will be procured. This project is in its first phase of implementation and deliveries have commenced. Approval for the next and final phase is planned for 2009.





## Accrual Budgeting for Major Capital Projects

<b>PLANNED CAPITAL PROJECT EXPENDITURES</b> (\$ Thousands)	<b>Forecast Spending</b> <b>2007-2008</b>	<b>Planned Spending</b> <b>2008-2009</b>	<b>Planned Spending</b> <b>2009-2010</b>	<b>Planned Spending</b> <b>2010-2011</b>
<b>Budget 2005 Announcement</b>				
Medium to Heavy Lift Helicopters	8,839	100,610	283,352	243,070
Medium Support Vehicle System	6,439	10,897	163,765	240,278
Airlift Capability Project - Tactical	160,600	604,352	421,899	565,885
Joint Support Ship	0	82,300	96,000	194,000
Halifax-Class Modernization (HCM)	38,999	53,878	61,693	109,215
JTF 2 Relocation	4,365	24,748	17,009	2,414
JTF 2 Capability Expansion	0	22,097	29,271	27,953
Canadian Special Operations Regiment Equipment	0	52,368	57,151	0
CSEC Mid-Term Accommodations	1,338	19,938	19,444	32,956
<b>Total</b>	<b>220,580</b>	<b>971,188</b>	<b>1,149,584</b>	<b>1,415,771</b>
<b>Budget 2006 Announcement</b>				
Airlift Capability Project - Strategic	956,512	256,863	208,662	237,092
Arctic Offshore Patrol Ship	1,820	14,064	26,916	TBD
Tank Replacement	95,611	58,831	47,040	4,560
M777 Howitzers	6,837	261	0	0
Trenton Runway Ramp	15,359	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1,076,139</b>	<b>330,019</b>	<b>282,618</b>	<b>241,652</b>
<b>Grand Total</b>	<b>1,296,719</b>	<b>1,301,207</b>	<b>1,432,202</b>	<b>1,657,423</b>
<b>PLANNED ACCRUAL EXPENSES</b> \$ Thousands	<b>Forecast Spending</b> <b>2007-2008</b>	<b>Planned Spending</b> <b>2008-2009</b>	<b>Planned Spending</b> <b>2009-2010</b>	<b>Planned Spending</b> <b>2010-2011</b>
<b>Budget 2005 Announcement</b>				
Medium- to Heavy-Lift Helicopters	90	346	1,048	1,031
Medium Support Vehicle System	523	533	12,408	34,551
Airlift Capability Project - Tactical	410	3,980	1,266	17,768
Joint Support Ship	0	0	0	0
Halifax-Class Modernization (HCM)	932	9,850	7,285	16,386
JTF 2 Relocation	0	0	0	36,621
JTF 2 Capability Expansion	0	16,028	19,432	24,244
Canadian Special Operations Regiment Equipment	0	29,120	28,324	4,411
CSEC Mid-Term Accommodations	500	7,500	3,573	1,165
<b>Total</b>	<b>2,455</b>	<b>67,357</b>	<b>73,336</b>	<b>136,177</b>
<b>Budget 2006 Announcement</b>				
Airlift Capability Project - Strategic	90,111	141,080	157,498	79,770
Arctic Offshore Patrol Ship	132	234	384	TBD
Tank Replacement	12,258	22,564	47,564	5,084
M777 Howitzers	3,791	863	863	863
Trenton Runway Ramp	96	384	384	384
<b>Total</b>	<b>106,388</b>	<b>165,125</b>	<b>206,693</b>	<b>86,101</b>
<b>Grand Total</b>	<b>108,843</b>	<b>232,482</b>	<b>280,029</b>	<b>222,278</b>

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Note:

1. The investment table reflects the planned cash expenditures and accrual expenses for the projects that have received Cabinet and Treasury Board approval, with the exception of the Joint Support Ship, which has received Cabinet approval only. The table also includes additional reprofiling request to be sought prior to the end of fiscal year 2007-2008.





## Conduct Operations

The capability to conduct operations effectively at home and abroad is provided by efficient, professional maritime, land, air and special operations forces, supported by many partners and agencies. It comprises a variety of activities, including international operations in conjunction with NATO and the UN, continental NORAD operations, and domestic operations, such as surveillance and control of Canadian territory.

Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability.

<b>Program Activity: Conduct Operations – Total spending Net of Revenues</b>				
<b>Resources (\$Thousands)</b>	<b>Forecast Spending 2007-2008</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011</b>
Departmental Spending	2,454,835	2,582,092	2,638,827	2,619,827
Capital Spending (included in departmental spending)	196,508	313,998	311,557	314,500

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

## Departmental and Capital Spending - Planned (Net of Revenue in \$ thousands)

<b>Departmental Financial Resources by PAA Sub-Activity Level</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011<sup>1</sup></b>
<b>Conduct Operations</b>			
<b>Sub Activity:</b>			
Perform Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance Activities including through Networks and Collaboration	934,684	943,676	941,701
Employ Forces to Conduct Domestic and Continental Operations	478,457	488,885	482,836
Employ Forces to Conduct International Operations	1,050,960	1,085,917	1,072,281
Allocation of Internal Services	117,991	120,349	123,010
<b>Total Conduct Operations</b>	<b>2,582,092</b>	<b>2,638,827</b>	<b>2,619,827</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Note:

1. The 2009-2010 and 2010-2011 planned spending figure for International Operations assumes that the Government will continue with international deployments at a level comparable to the current operational level.
2. This is the Department's first attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the program activity architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement.





Capital Financial Resources by PAA Sub-Activity Level (included in Departmental Spending)	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011 <sup>1</sup>
<b>Conduct Operations</b>			
<b>Sub Activity:</b>			
Perform Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance Activities including through Networks and Collaboration	239,930	235,612	239,834
Employ Forces to Conduct Domestic and Continental Operations	9,729	9,729	8,574
Employ Forces to Conduct International Operations	53,219	53,216	51,536
Allocation of Internal Services	11,120	12,999	14,556
<b>Total Conduct Operations</b>	<b>313,998</b>	<b>311,557</b>	<b>314,500</b>

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Note:**

1. The 2009-2010 and 2010-2011 planned spending figure for International Operations assumes that the Government will continue with international deployments at a level comparable to the current operational level.
2. This is the Department's first attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the program activity architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement.

## Constant Situational Awareness

The Defence Intelligence function is a critical enabler that supports CF operations, senior Defence and Government of Canada decisions-makers, as well as allies and key domestic and international partners. The Chief Defence Intelligence (CDI) is the DND/CF Authority responsible for the Defence intelligence function.

The CDI's all-source analytical capacity has been eroded in recent years and requires attention in the near-term to maintain support to current operations and strategic decision-making, and to contribute to international partnerships with key allies.

In fiscal year 2008-2009, CDI will complete a study on counter-intelligence, with a view to improving service with respect to national-level and operational requirements. CDI continues to develop a force-generation strategy for counter-intelligence and human intelligence capabilities, which are critical to commanders' situational awareness. In addition to maintaining its counter-intelligence, human intelligence, geospatial intelligence and various other programs, Defence Intelligence will continue to support and contribute to Canada's integrated signals intelligence program, which entails close partnership and program delivery by the Canadian Forces Information Operations Group and the Communications Security Establishment Canada (CSEC).

In fiscal year 2008-2009, CSEC will continue to evolve its strategic direction to support the Government of Canada's intelligence objectives. CSEC will focus on government priorities regarding security, defence and foreign affairs, including actionable intelligence on foreign terrorists and support for Canada's mission in Afghanistan. CSEC will also





provide advice, guidance and services to help protect electronic information and information infrastructures of importance to the Government of Canada. Over the next three years, CSEC will take measures to further enhance performance of its mandate, including improving infrastructure, expanding technological and scientific capabilities, maturing governance, and transforming culture to better support its people.

The Joint Information and Intelligence Fusion Capability (JIIFC) Project will lead to a common operating picture<sup>19</sup> for commanders at all levels. A long-term infrastructure plan for the JIIFC Project is being developed.

The mission of the Marine Security Operations Centres (MSOC) is to generate maritime situational awareness by combining the knowledge and skill sets of the Government departments and agencies involved in marine security. Functioning coastal MSOCs comprised of DND, RCMP, DFO, TC and CBSA personnel are close to achieving Initial Operational Capability in DND facilities in Halifax and Esquimalt. Unresolved legal issues constrain the sharing of some information and intelligence among partners and have hindered the rapid implementation of the project. Efforts to resolve these issues are ongoing. Previous intentions to house the MSOCs in purpose-built facilities have been put on hold due to the rapid escalation of building costs. The effect of this accommodation arrangement on achieving Full Operational Capability (initially planned for 2010) is being re-assessed. Both the Halifax and Esquimalt MSOCs will likely remain housed within existing DND facilities for the foreseeable future.

## **Domestic and Continental Operations**

As the operational headquarters responsible for CF operations in Canada and its approaches, as well as in the United States (except for operations conducted under NORAD) and Mexico, Canada COM will conduct routine and contingency operations within its area of responsibility to detect, deter, prevent, pre-empt and defeat threats and aggression aimed at Canada. These operations span the spectrum of military activity, from the simple provision of personnel and equipment, through complex consequence management operations, to the commitment of combat-capable forces to support the defence of Canada.

Canadian Operational Support Command (CANOSCOM) works in conjunction with Canada COM to develop and implement plans to support domestic and continental operations by deploying high-readiness support capabilities as required. CANOSCOM manages the Canadian supply and ammunition depots as well as the domestic movements system that, together, permit the CF to respond to domestic requirements. As the CF continues to focus on domestic response issues, CANOSCOM will expand the commercial aspects of the transportation system to meet CANADA COM's needs.

In cooperation with other government departments and agencies, Canada COM will contribute to asserting Canada's sovereignty and ensuring the security of Canadians. In this context it will continue to enhance cooperation and foster relationships with Public

---

<sup>19</sup> A singular representation of operational information, based on common data and information shared by more than one command that can be tailored by users. The representation shows both temporal and spatial relationships, and the assessed confidence value of the information. It facilitates collaborative planning, self-synchronization, and assists all echelons to achieve situational awareness.





Safety, the RCMP, Canadian Coast Guard and other security partners. It will also continue to promote the exchange of timely and pertinent information and participate in a wide range of exercises and operations with other government departments and agencies such as OP NANOOK 2008, which will take place in the eastern Canadian Arctic.

In fiscal year 2008-2009, annual domestic and continental interdepartmental table-top exercises will contain a series of scenarios to test Canada's preparedness for the 2010 Vancouver Olympic and Paralympic Games. Canada Com will provide support to other government departments and agencies, in particular Public Safety Canada, in preparing for the Games.

Canada Com will also provide support to other government departments and agencies in the pursuit of broader activities to ensure Canada's national security. In this regard, the CF will continue to provide naval and air capabilities to OP CARIBBE, Canada's mission in support of Joint Interagency Task Force South (JIATF(S)). JIATF(S) is a multi-national mission to counter narcotic trafficking activities in the Caribbean, Gulf of Mexico, Eastern Pacific and Western Atlantic. The CF will seek to contribute between 60 and 90 ship days and 200 flying hours in support of JIATF(S) operations.

The CF will continue to provide a presence in the three northern territories through Canada COM's regional Commander responsible for the North. The Canadian Rangers, who are to be expanded and their equipment modernized, will continue to conduct regular sovereignty patrols in the region. In addition, the CF will continue to increase both the range and complexity of their joint exercises in the Arctic. The establishment of an Arctic Training Centre in Resolute Bay and a deep-water docking and refueling facility in Nanisivik, the construction of the new Arctic/Offshore patrol ships, and ongoing scientific research into remote surveillance and sensing equipment suitable for northern operations, will further increase the CF's presence and enhance their surveillance capabilities in the Arctic as well as their capacity to support other departments and agencies' activities in the region.

The CF, through Canada COM, will work with their US counterparts to develop and improve the concepts of operations, and command and control structures in North America that will include developing a Combined Defence Plan. To this end, Canada COM, in conjunction with the North American Aerospace Defense Command (NORAD) and the US Northern Command (NORTHCOM), will continue to conduct bilateral training and exercises.

The Commander Canada COM is responsible for domestic aeronautical and maritime search and rescue (SAR) operations. The air force provides the equipment and personnel for aeronautical incidents, and the Canadian Coast Guard provides marine resources and personnel for maritime incidents. Where and when required in each search and rescue region across Canada, maritime and/or aeronautical responses are accomplished by CF and Canadian Coast Guard personnel working closely in Joint Rescue Coordination Centres.

## **International Operations**

Security in Canada ultimately begins with stability abroad and the CF have an important role to play in maintaining international peace and security.





The Commander of Canadian Expeditionary Forces Command (CEFCOM) is responsible for the conduct of all overseas operations, including assistance to humanitarian operations, as well as peace support and combat operations.

Through CEFCOM, the CF will support a range of international operations and, should the Government request it, will be prepared to engage in:

- deploying forces globally, as directed by the Government, to participate in operations with NATO, the UN or other coalition partners;
- supporting Canada's commitments to NATO and the UN by making maritime, land and air forces available to provide a rapid response capability for use in international emergencies and other security challenges;
- delivering funds and materials from CIDA to civil-military co-operation projects in theatres of operation;
- providing humanitarian assistance and conducting disaster relief activities in Canada and anywhere in the world which could include: helping civil authorities provide humanitarian relief, providing medical assistance, and re-establishing local infrastructure through the Disaster Assistance Response Team (DART), possibly as part of an international joint and combined force; and
- evacuating Canadians from foreign countries threatened by imminent conflict, in conjunction with the military forces of other nations.

The deployable organizations under command of CEFCOM include:

- Disaster Assistance Response Team who will continue to provide humanitarian support and disaster relief to domestic and overseas missions, as directed. The core DART consists of four elements: primary medical care, water purification, Command and Control (C2) and integral support capable of expanding to include additional existing CF capabilities. The DART Enhancement Project, expected to be completed in fiscal year 2007-2008, enhances the DART concept as it relates to its flexibility by adding equipment to better serve disaster response needs. The lessons learned from the deployments to Sri Lanka and Pakistan will be used to guide equipment requirements; and
- Canadian Forces Joint Headquarters (CFJHQ) which will continue to provide, within 48 hours of notice, reconnaissance and leadership for the DART, Non-Combatant Evacuation Operations (NEO) and leadership for, and subject-matter expertise in, Theatre Activation.

Lessons learned through the conduct of worldwide operations will be applied to make improvements to the effectiveness and efficiency of operations conducted by CEFCOM. In particular, there will be increased focus on:

- an integrated and unified approach to operations with increased focus on providing value-added support to deployed forces;
- enhanced warning and planning capabilities;
- improved responsiveness to contingencies; and





- expedited transition to operations through improved force preparation (with the Force Generators), and continuous transformation.

Beyond the sphere of the CF, CEFCON will continue to reinforce the whole-of-government aspects of operations abroad, engage our international partners and help build Team Canada.

CEFCOM deployed operations are enabled by Canadian CANOSCOM, who will continue to conduct worldwide support operations, in support of CEFCON missions. These operations will typically include the deployment of Interim Staging Teams, movement control detachments and other support teams. CANOSCOM will continue to coordinate the force generation of support and technical assistance teams for employment within CEFCON operations as determined and approved by CEFCON.

The evolution and development of operational support capabilities necessary to meet current and future support requirements remains a dynamic element of CANOSCOM's role. A key CANOSCOM role is to work with NATO nations and other partners to create better support through collaboration and sharing national capabilities when deployed. This ongoing effort has already resulted in improvements and as CANOSCOM continues to influence key allies, the CF will benefit from the resulting economies of scale for deployed support. An Operational Support Engineering Group was stood up in March 2007 and is pursuing improvements in the CF general support engineering capacity. Also, the newly formed Operational Support Military Police Group expects to stand-up the initial cadre of a Protective Services Unit in 2008 and CANOSCOM is actively engaged in a number of studies examining support concepts and technologies.

## Contribute to Canadian Government, Society and the International Community

Strategic outcome: Good governance, Canadian identity and influence in a global community.

<b>Program Activity:</b> Contribute to Canadian Government, Society and the International Community – Total spending Net of Revenues				
<b>Resources (\$ Thousands)</b>	<b>Forecast Spending 2007-2008</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011</b>
Departmental Spending	931,378	1,222,855	1,283,865	1,297,129
Capital Spending (included in departmental spending)	26,231	58,083	59,734	59,341

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group





## Departmental and Capital Spending - Planned (Net of Revenue in \$ thousands)

Departmental Financial Resources by PAA Sub-Activity Level	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values</b>			
<b>Sub Activity:</b>			
Provide Advice to the Government of Canada	78,869	77,980	78,367
Contribute to Canadian Government and Society in accordance with Canadian Interests and Values	582,833	582,806	576,478
Contribute to the International Community in accordance with Canadian Interest and Values	472,660	532,535	549,975
Allocation of Internal Services	88,493	90,544	92,309
<b>Total Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values</b>	<b>1,222,855</b>	<b>1,283,865</b>	<b>1,297,129</b>

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Note:

1. This is the Department's first attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the program activity architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement.

Capital Financial Resources by PAA Sub-Activity Level (included in Departmental Spending)	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values</b>			
<b>Sub Activity:</b>			
Provide Advice to the Government of Canada	1,482	1,490	1,450
Contribute to Canadian Government and Society in accordance with Canadian Interests and Values	16,526	16,733	16,228
Contribute to the International Community in accordance with Canadian Interest and Values	31,736	31,731	30,740
Allocation of Internal Services	8,340	9,780	10,923
<b>Total Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values</b>	<b>58,083</b>	<b>59,734</b>	<b>59,341</b>

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

### Note:

1. The 2010-2011 planned spending figure for International Operations assumes that the Government will send the Canadian Forces on operations elsewhere in the world at a level comparable to the current operational level.





## **Provide Advice to the Government of Canada**

National Defence will continue to advise the Government of Canada on defence policy and military matters.

In support of the Minister of National Defence and the Government of Canada, DND, through the Deputy Minister, provides the analytical basis for defence policy options; develops advice on issues affecting Canada's international defence and security; and coordinates national policies with Cabinet, Parliament, other government departments and the public.

Through the Chief of the Defence Staff, the CF advises the Government of Canada on military requirements, capabilities and options, and on the likely consequences of either undertaking or failing to undertake various military activities. With four operational headquarters and the Strategic Joint Staff, the CF are better equipped for the new domestic and international security environment and to provide the Government with timely and more comprehensive military advice.

Through the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff, the Chief of Defence Intelligence (CDI) provides a wide range of integrated military and civilian defence intelligence analysis to support decision-making processes. CDI also maintains extensive domestic and international intelligence partnerships, which enable the DND/CF both to benefit from, and contribute to, Canadian and allied intelligence assessments.

## **Contribute to Canadian Government and Society in Accordance with Canadian Interests and Values**

### ***Research and Development (R&D)***

The Defence Science and Technology Strategy that is guiding Defence Research and Development Canada (DRDC)'s response to CF transformation and to the changes in Canada's defence and security environment, is now well into its implementation phase. Its objective is to maximize the impact of Science and Technology (S&T) on Canada's defence and security priorities.

This will be accomplished by:

- establishing a Defence S&T Enterprise, a horizontal and functional governance mechanism that connects S&T providers with Defence clients;
- developing a full-service Defence S&T capability that serves all of the institution's core processes; and
- developing strategic partnerships between Defence organizations, and between Defence as a whole and other institutions in government, industry and academia, in Canada and abroad.

The S&T Program, through which much of DRDC's mission is delivered, contains many varied projects, including the following examples:





## Northern Watch

In response to the Government's commitment to assert Canadian sovereignty in the Arctic, scientists from DRDC are joining forces with leading military, industrial and academic experts and researchers to examine current arctic command, control, communications, computers, intelligence, surveillance and reconnaissance (C4ISR) issues. Northern Watch, representing the DRDC's contribution to this effort, is a four year project under the auspices of the Technology Demonstration Program (TDP), with a mandate to identify and characterize combinations of sensor and systems that could provide effective surveillance of Canada's Arctic waterways. The three pillars of work involve annual field trials of surface based sensors at navigation chokepoints; studies and simulations of space and surface based sensors for approaches to the Arctic; and knowledge-sharing through annual technical conferences. DRDC is soliciting industry and academic input to the project, and has budgeted \$10 million to complete the work.

## R&D for Soldier Survivability

The biggest threat to Canadians deployed on operations in Afghanistan is the improvised explosive device (IED) - a makeshift bomb. IEDs are terrorists' weapon of choice and have contributed to over 55 percent of recent CF fatalities. They are lethal, simple to make and very difficult to detect.

DRDC is currently in the second phase of a coordinated R&D effort to examine technologies that have the potential to counter this deadly threat. Some results of this work have already been fielded, ensuring improved personal protective equipment and armoured vehicle protection. Enhanced capabilities to detect the IED will be employed in 2008. Ideas from Canadian industry including geo-profiling systems used by police services to catch criminals are also being evaluated. Over the five years of the project, the Counter IED TDP will provide about \$10 million in funding to projects that deal specifically with the improvised bomb problem, and allocate about \$15 million more to other soldier survivability issues such as mine detection and neutralization, camp defence and vehicle armour.

## *Communicating CF History and Heritage to Canadians*

The CF will foster a sense of pride through the preservation and dissemination of CF history and heritage that collectively cultivates an image of the CF in accordance with Canadian national values and interests. To achieve this, DND will continue to manage the *Canadian Military History Gateway*, a website with links to the sites of National Defence, Parks Canada, Library and Archives Canada, the National Film Board, the Canadian Broadcasting Corporation, Veterans' Affairs Canada, and the Canadian War Museum. The website and the partner network of sites promote Canadian military history and heritage throughout the world. In addition, the following activities will be progressed in fiscal year 2008-2009:

- supporting CF Museums in Québec in time for the 2008, 400<sup>th</sup> Anniversary of the Founding of Québec;
- publishing a first volume of a popular history of Canada's War in South-West Asia, 2001 to end of campaign;





- documenting the history of International Security Assistance Force, Regional Command South; and
- publishing a history of aboriginal contributions to the Canadian military in the first volume of *Traditions and Customs of the CF: The Framework of CF Tradition and Heritage*, and *The Insignia and Lineages of CF: Infantry Regiments*.

### ***National Search and Rescue Secretariat***

The National Search and Rescue Secretariat (NSS), established in 1986, provides leadership to the National Search and Rescue (SAR) Program through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR). ICSAR includes representatives from central agencies and the federal departments and agencies that provide SAR services. The NSS reports directly to the Minister of National Defence, who is the lead Minister for SAR. The NSS is accountable to the Minister through ICSAR for the development, co-ordination, analysis and review of federal SAR program policies and plans, and for specific program activities. The NSS also provides leadership in enhancing co-ordination between provincial, territorial and federal SAR programs, and advises the Minister on program issues.

### **National SAR Program Strategic Directions and Priorities**

ICSAR has adopted the following strategic directions and priorities for the National SAR Program:

- improving SAR Program information management and data exploitation to guide planning decisions and develop prevention and awareness campaigns;
- improving interoperability amongst SAR partners to facilitate an integrated, co-ordinated response on land, at sea and in the air in any SAR operation;
- engaging in public education and awareness to minimize the number of SAR incidents;
- enhancing the SAR volunteer community to increase SAR capacity and capability;
- investing in, and leveraging technology and best practices to improve effectiveness and reduce risk to SAR responders; and
- strengthening SAR partnerships with the public safety community to facilitate and enhance SAR prevention, co-ordination and response activities.

### **National SAR Secretariat Activities**

To support National SAR Program priorities, the NSS will cooperate with SAR partners in the following activities during fiscal year 2008-2009:

- clarifying the National SAR Program to improve national program needs and international obligations;
- fostering closer links between ICSAR and the Ground Council of Canada, which includes provincial and territorial SAR authorities;





- advancing the Northern SAR Strategy by partnering with the territorial governments and federal stakeholders to strengthen the northern SAR infrastructure and SAR related plans and procedures;
- continuing implementation of an improved comptrollership framework for the Search and Rescue New Initiatives Fund, and promote use of the Fund;
- renewing the NSS website to improve the availability and accessibility of search and rescue information;
- coordinating national efforts to transition COSPAS-SARSAT to a system based on mid-earth orbit satellites;
- implementing of a multi-pronged Beacon Awareness Strategy to focus on information and awareness building around Canada's beacon system and registry, in particular an understanding that the COSPAT-SARSAT satellites will stop listening to the 121.5 MHz beacon signals as of February 1, 2009;
- transferring the Canadian Beacon Registry to the CF's Canadian Mission Control Centre (CMCC) in Trenton and develop communication and education material for beacon owners; and
- exploring with ICSAR members the merit of initiating a technology foresight focusing on policy directions of future SAR technologies.

For the financial details of the National SAR Program and the National Search and Rescue Secretariat, refer to Table 6 in Section III. More information about the NSS is available online at the following address: <<http://www.nss.gc.ca/>>.

### ***Ombudsman***

The Ombudsman's office (OMB) acts as a direct source of information, referral and education for the men and women of the CF, employees of National Defence, military families and other constituents. The office helps individuals access existing channels of assistance or redress when they have a complaint or concern. The office also investigates complaints and serves as a neutral third party on matters related to the Department of National Defence and the CF and, when necessary, reports publicly on these issues.

The OMB will continue to contribute to substantial and long-lasting improvements to the overall quality of life of military members, civilian employees, Defence families, and other constituents.

Priorities of the OMB in fiscal year 2008-2009 will be:

- strengthen overall program delivery, above all its level of service to DND/CF members and their families, consistent with the 2008-2009 priorities for Defence;
- strengthen capacity and expertise to uphold longer-term delivery on its mandate for all members of Canada's Defence community; and
- improve accountability and openness in its investigations and operations.





## ***Work Environment***

Defence is committed to a workplace that promotes equitable treatment and respect in a diverse environment. The successful recruitment and retention of a diverse workforce in the CF is of utmost importance. As such, Defence continues to improve efforts in the areas of diversity, employment equity (EE), official languages (OL) and alternative dispute resolution.

Chief Military Personnel Group (CMP) will continue to monitor the implementation of the CF Employment Equity (EE) Plan.<sup>20</sup> The CF EE Plan can be viewed at: <[http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgjee/ee/docs/English/CF\\_EE\\_Plan\\_e.pdf](http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgjee/ee/docs/English/CF_EE_Plan_e.pdf)>. The expected result is improved representation for visible minorities and Aboriginals by fostering inclusive cultural change initiatives and by facilitating career development of Designated Group Members.

In addition, CMP will conduct an extensive OL policy review to reflect the new strategic intent as outlined in the National Defence Official Languages Program Transformation Model.

CF and DND formal workplace conflict resolution mechanisms will be aligned with the informal Alternative Dispute Resolution (ADR) mechanism to make ADR the default option for dealing with workplace conflicts will strengthen the leadership competency and departmental capacity for dealing with workplace conflicts as the lowest level possible. ADR skills will be incorporated into training for those going on operational deployments.

The Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group (ADM(HR-Civ)) will continue to coordinate and manage the provision of statutory second language training within DND as a result of bilingual non-imperative staffing.

ADM(HR-Civ) will also conduct an Employment Systems Review (ESR) leading up to the next Corporate EE Action Plan. An exhaustive workforce analysis will follow to orient the ESR findings. The resulting recommendations will fuel the development of an updated EE plan that will contain measures to address the barriers to employment of designated group members at DND.

## ***Recognition***

A fundamental element in Canada's proud military tradition is to recognize loyalty, honour and actions above and beyond the call of duty. Public recognition ensures that Canadians understand and continue to appreciate the dedication of our men and women in uniform. From a CF perspective, recognizing CF members contributes to retention and instills continued pride in, and loyalty to, the organization.

---

<sup>20</sup> This will respond to ongoing efforts to address Recommendation four of the SCOPA report.





## ***Contribute to Youth – Cadets and Junior Rangers***

### **Canadian Cadet Program**

The Canadian Cadet Program is a federally sponsored national training program for youth between the ages of 12 and 18, conducted by Defence in partnership with the Navy Cadet League, the Army Cadet League and the Air Cadet League. The leagues recruit cadets, and organize accommodation and sponsors for each cadet unit. The CF provides personnel from the Regular Force, the Primary Reserve and more specifically, members of the CIC (Cadet Instructor Cadre). The CF also provides uniforms, some infrastructure and other support services such as airlift.

The Cadet Program will be:

- developing in youth the attributes of good citizenship and leadership;
- promoting physical fitness; and
- stimulating the interest of youth in the sea, land and air activities of the CF.

Approximately 58,200 young Canadians will benefit from cadet training from September to June. This will include some 1.7 million training days. Approximately 23,300 cadets will be selected to attend national activities such as biathlon or marksmanship or one of the 24 Cadet Summer Training Centres located across the country either as trainees, or as Staff Cadets in leadership roles.

### **Junior Canadian Rangers**

The Junior Canadian Rangers (JCR) Program is for approximately 3,300 youth between the ages of 12 to 18 years. 111 JCR Patrols are located in communities that have Canadian Rangers. The JCR Program provides structured youth activities promoting traditional cultures and lifestyles in remote and isolated communities of Canada.

The JCR Program is conducted in collaboration with local committees of adult community members who are, in many cases, supported directly by the band, hamlet or municipal council. The community provides a location for training, screens potential volunteers and instructors, and schedules training activities. The CF provides uniforms, training, financial and administrative support to the JCR Program, and CF Regular Force and Primary Reserve personnel assist in the delivery and evaluation of JCR training during regular visits and field training exercises. The CF also provides Canadian Rangers with opportunities to serve as program developers, leaders, facilitators, and supervisors.

In fiscal year 2008-2009, the JCR Program will include some 75,600 local training days for 3,600 Junior Canadian Rangers and 5,460 enhanced training days to its 780 leaders, facilitators, supervisors and program developers.

## **Contribute to the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values**

DND and the CF contribute to the international community in accordance with Canadian interests and values through military operations abroad, bilateral and multilateral





activities, industrial defence cooperation, scientific and technological cooperation, and the provision of military training assistance.

### ***Support to Regions and Countries at Risk***

In a globalized and unpredictable security environment, the best way to prevent threats from reaching our borders is to address them at their source. In addition, working to bring peace, good governance, and development to less fortunate parts of the world reflects Canadian values.

The CF will continue to deploy in support of international operations abroad. For example, CF personnel will continue to serve on missions in Europe, the Middle East and Africa. In addition to the mission in Afghanistan, Defence will continue to support international efforts to implement peaceful solutions to the crises in Darfur and the Sudan, through the African Union/United Nations Hybrid operation in Darfur (UNAMID), with CF personnel and the continued loan of armoured vehicles to troop contributing countries, as well as the United Nations Mission in the Sudan (UNMIS).

### ***Multilateral Organizations and Other International Activities***

Defence contributes to several multilateral and bilateral organizations that are both aligned with our national values and serve as mechanisms through which we can advance and protect our interests on the international stage. NATO and North American Aerospace Defence Command (NORAD) are central pillars of Canadian foreign and defence policy and the CF will continue to take part in operations led by these organizations. In addition, National Defence will continue to contribute funding and personnel to support the command structures and common-funded programs of the Alliance and NORAD.

Over the next year, officials from Canada and the United States (US) officials will continue to explore ways to improve the defence and security of North America by further enhancing bilateral coordination, training, plans, and other initiatives between Canada Com and NORTHCOM, including the refinement of a comprehensive Combined Defence Plan. Officials will also work to further develop the concept of operation for NORAD's maritime warning mission.

In addition, Defence will work with other organizations, such as the European Union, the African Union, and the Organization of American States, to further global stability and promote Canada's values abroad. For example, Defence will support Canada's engagement in the Americas by hosting the 2008 Conference of Defence Ministers of the Americas.

### ***Industrial Defence Cooperation***

In fiscal year 2008-2009, Defence will seek to enhance cooperation with our allies, such as being involved in the development of the Joint Strike Fighter (JSF) program, a US-led collaborative effort to produce an affordable, next-generation, multi-role aircraft. In addition, Defence will continue to explore opportunities to cooperate with the US under the Security and Prosperity Partnership. DND will also continue to promote Canada's financial, industrial and policy interests through NATO working groups and programs.





### ***Scientific and Technological Cooperation***

The involvement of Defence Research and Development Canada in numerous international defence science and technology working groups and collaborative research fora facilitates the exchange of knowledge, and heightens Canada's profile on the world stage as a leader in scientific and technical innovation. These fora include the Technical Co-operation Program - an international research forum made up of Canada, the US, the United Kingdom, Australia and New Zealand - and the NATO Research and Technology Organization. In the fall of 2006, DRDC and Public Safety Canada jointly established the DRDC Centre for Security Science, which fosters interdepartmental collaboration on security-related technology and liaises with the US Department of Homeland Security.

### ***Military Training Assistance Program (MTAP)***

MTAP promotes Canadian interests and values abroad and contributes to international peace and security, by providing language courses, professional development (including command and staff courses), and peace support operations training to over 60 member countries. In fiscal year 2008-2009, MTAP will continue to work in cooperation with other allies to build and enhance peace support and capacity-building training initiatives in line with CF strategic objectives.

For additional information on the MTAP Program see Section III Table 9c: Detail Narrative on Transfer Payments Programs over \$5 million or visit the TBS website at: <[http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)>.



## SECTION III: Supplementary Information

**Table 1a: Departmental Links to Government of Canada Outcome Areas**

(\$ Thousands)		2008-2009								
Program Activity	Budgetary							Total Main Estimates	Adjustments (Planned Spending Not in Main Estimates)	Total Planned Spending
	Operating	Capital	Grants	Contributions	Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenue	Net Budgetary Expenditures			
Strategic Outcome: Canadians' confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments.										
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	11,669,661	2,984,924	132	31,789	14,686,506	(168,235)	14,518,271	14,518,271	529,322	15,047,593
Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability.										
Conduct Operations	2,265,062	313,998	-	-	2,579,060	(10,223)	2,568,837	2,568,837	13,255	2,582,092
Strategic Outcome: Good governance, Canadian identity and influence in a global community.										
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	1,203,147	57,783	5,360	163,486	1,429,776	(223,127)	1,206,649	1,206,649	16,206	1,222,855
Total	15,137,870	3,356,705	5,492	195,275	18,695,342	(401,586)	18,293,756	18,293,756	558,783	18,852,539

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.





## Table 1b: Link to Government of Canada Outcome Areas

Defence actively contributes to all Government of Canada Outcomes. The following table provides a summary of the linkages between Defence Strategic Outcomes and Government of Canada Outcomes. Additional details on past contributions of Defence can be obtained on the Canada's Performance and the 2006-2007 Defence Departmental Performance Report websites.

Government of Canada Strategic Outcomes	National Defence's Strategic Outcomes		
	Canadian's Confidence that DND/CF has relevant and credible capacity to meet Defence and Security commitments	Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability	Good governance, Canadian identity and influence in a global community
<b>Economic Affairs</b>			
• Income security and employment for Canadians	■		
• An innovative and knowledge-based economy	■		■
• A clean and healthy environment	■		
<b>Social Affairs</b>			
• Healthy Canadians	■		
• Safe and Secure communities	■	■	■
• A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion	■		■
• A vibrant Canadian culture and heritage			■
<b>International Affairs</b>			
• A safe and secure world through international cooperation	■	■	■
• Global poverty reduction through sustainable development		■	
• A strong and mutually beneficial North American partnership	■	■	■
• A prosperous Canada through global commerce	■		
<b>Government Affairs</b>			■

Legend ■ = Primary □ = Secondary

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group



**Table 2: Sustainable Development Strategy****1. SDS Departmental Goal:**

Since its first Sustainable Development Strategy (SDS) was tabled in Parliament, Defence has focused on the overarching goal of integrating environmental considerations into decision-making at every level of the organization. Our environmental vision, as set out in the 2006 version of the Defence SDS, as well as the Defence Administrative Order and Directive 4003-0, reiterate the SDS departmental goal. The Defence SDS explains in detail the nature and extent of the integration of environmental considerations in DND.

**2. Federal SD Goal including Greening of Government Operations (GGO) goals:**

Implementation of the fourth iteration of our SDS began on April 1<sup>st</sup> 2007. Defence focuses equally on all of the goals, objectives and targets (or commitments) made in the SDS in order to achieve sustainability within the organization. Our efforts are focused on four strategic commitments, each supported by measurable and time-bound sub-commitments (targets). The four strategic commitments are to:

- Develop a framework of land use management putting our lands on a steady-state footing of sustainability;
- Actively promote the application of innovative *Green Building* principles and share lessons learned with the broader federal community;
- Implement a proactive and comprehensive *Green Procurement* program across the Defence organization; and,
- Actively and innovatively prevent negative environmental impacts of specific activities over which Defence can exercise a mitigating influence.

Each of these strategic commitments relates to one or more federal SD goals (specifically the GGO element of those goals). A detailed crosswalk establishing the linkages is included in the Defence SDS at Table 4, page 33 of the document which is available on the Internet at: <[http://www.admic.forces.gc.ca/dgc/SDS/SDS2006\\_e.htm](http://www.admic.forces.gc.ca/dgc/SDS/SDS2006_e.htm)>.

**3. Performance Measure from current SDS**

Defence strategic commitments are supported by a total of 16 sub-commitments that provide concrete indications of the Department's progress toward achievement of the strategic commitments. Each of these sub-commitments comprises a concise statement of the desired end state (example, Strategic Commitment 4.2, *Reduce the long-term impact of releases to the environment*) supported by objective indicators (*Increase the recovery of lead by 5% from the 2003-2004 baseline*) and supporting actions (*Screen backstop material on small arms ranges to recover metal fragments; Investigate the use of alternate backstop/bulletstop designs that facilitate metal recovery*). These sub-commitments or targets are set out in detail in Table 1, page 23 of the Defence SDS document. In addition, Guidance sheets to support each of the sub-commitments have been produced to provide those responsible for implementing the target with the name and coordinates of a subject-specific expert for each target, the definition and scope of the sub-commitment, an action plan for achieving it, and a template to ensure uniform





data collection.

#### **4. Department's Expected Results for fiscal year 2008-2009**

As noted above, each of the four strategic commitments is supported by a number of specific sub-commitments, which are measurable, time-bound targets that, taken together, will result in the successful achievement of the commitments. Since the Department's commitments are largely multi-year in nature (i.e., exceeding the three-year reporting cycle of the SDS process), the targets cannot be precisely measured as an annual percentage of completion. Rather, the data reported annually through the chain of command is analyzed and graded as: *target exceeded* (if the three-year goal has been achieved before completion of the three-year cycle); *target met* (applicable only at the end of each three-year cycle); *target on track* (where progress in a given year indicates that the target can be met for the three-year reporting); or *progress unsatisfactory* (where analysis indicates that meeting the target will be problematic based on evaluation of the data submitted through the annual reporting exercise). The Department expects to report *target on track* for each of the 16 targets that support our strategic commitments for fiscal year 2008-2009.

In addition, the Department monitors the untargeted performance of an additional four activities that are of continuing interest to the sustainable development community. This exercise provides the data that may be required for government-wide reporting, and allows Defence to identify unexplained and significant variances that would warn of the need for corrective action up to and including re-introducing the activity as a targeted activity in a future SDS.

**Source:** Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment) Group




**Table 3: Cost Estimates for CF International Operations**

(\$ Thousands)	FY 2007-2008		FY 2008-2009	
	Forecast		Planned	
Operations	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Full DND Cost	Incremental DND Cost
<b>Africa</b>				
IMATT – OP SCULPTURE (Sierra Leone)	1,826	450	1,773	723
MONUC – OP CROCODILE (DRC)	1,704	350	2,008	654
UNAMIS – OP SAFARI (Khartoum, Sudan)	5,575	1,500	11,669	8,216
AMIS – OP AUGURAL (Addis Ababa, Ethiopia)	24,918	23,300	43,765	42,803
<b>Sub-Total</b>	<b>34,023</b>	<b>25,600</b>	<b>59,215</b>	<b>52,396</b>
<b>Arabian Gulf Region and South West Asia</b>				
OP ALTAIR (South-west Asia)	13,731	6,500	155,480	73,600
OP ARGUS (Afghanistan/Kabul)	3,639	1,500	4,110	2,239
OP ATHENA – ISAF NATO (Afghanistan)	2,568,231	1,077,000	2,403,692	1,008,000
OP ARCHER – OEF (Afghanistan)	4,463	1,000	2,385	1,000
<b>Sub-Total</b>	<b>2,590,064</b>	<b>1,086,000</b>	<b>2,565,667</b>	<b>1,084,839</b>
<b>Americas and the Caribbean</b>				
OP FOUNDATION (US CENTCOM Tampa)	1,566	500	816	510
MINUSTAH – OP HAMLET (Haiti)	713	80	730	215
<b>Sub-Total</b>	<b>2,279</b>	<b>580</b>	<b>1,546</b>	<b>725</b>
<b>Europe</b>				
OP BRONZE (Bosnia) (NATO)	1,246	180	1,111	265
OP SEXTANT – (NATO)	17,956	8,500	27,779	13,150
<b>Sub-Total</b>	<b>19,202</b>	<b>8,680</b>	<b>28,890</b>	<b>13,415</b>
<b>Middle East</b>				
MFO (Multinational Force & Observers) – OP CALUMET (Sinai) non-UN	3,734	500	3,341	901
UNTSO – OP JADE (Middle East)	1,228	90	1,122	215
OP PROTEUS (Jerusalem)	784	350	1,385	360
UNFICYP – OP SNOWGOOSE (Cyprus)	176	50	148	50
OP GLADIUS (Syria)	488	50	303	65
<b>Sub-Total</b>	<b>6,410</b>	<b>1,040</b>	<b>6,299</b>	<b>1,591</b>
<b>Common Costs</b>				
Others (expenses related to more than one mission)	550	550	500	500
<b>Sub-Total</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>Total: Operations</b>	<b>2,652,528</b>	<b>1,122,450</b>	<b>2,662,117</b>	<b>1,153,466</b>
	<b>UN Revenue to CRF</b>	<b>UN/MFO Revenue to DND</b>	<b>Est UN revenue to CRF</b>	<b>Est UN/MFO revenue to DND</b>
<b>Revenues/Recoveries</b>	<b>114</b>	<b>558</b>	<b>16</b>	<b>9,068</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group





## Additional Financial Information

The following tables can be found on the Treasury Board Secretariat website at [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp).

- Services Received Without Charge
- Loans, Investments and Advances (non-budgetary)
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Summary of Capital Spending by Program Activity (includes Details on Project Spending (Capital) Greater than \$30 million, and Capital Construction Program Spending over \$60 million)
- Status Report on Major Crown Projects
- Details of Transfer Payment Programs (includes Summary of Transfer Payments Program by PAA, Details on Transfer Payments Program over \$5 million - Narrative, Details on Transfer Payments Program over \$5 million)
- Evaluations
- Green Procurement
- Internal Audits





## SECTION IV: HUMAN AND FINANCIAL RESOURCES TABLES ON SELECTED PORTFOLIO ORGANIZATIONS

### Table 1: Reserve Force

#### Primary Reserve Planned Expenditures

##### Primary Reserve Full Cost Estimate

The Primary Reserve accounts for 6.5% of the total Defence Services Program. The costs are divided into four categories: direct, indirect, attributed and capital costs. This method of reporting is intended to provide greater clarity on the makeup of the total costs of the Primary Reserve.

**Direct expenditures** include funds specifically budgeted for the Primary Reserve such as pay, travel and goods and services which are locally procured.

**Indirect expenditures** reflect the Primary Reserve share of departmental resources, which are controlled centrally. Included are ammunition, equipment operating costs, clothing and the cost of maintaining facilities such as armouries.

**Attributed expenditures** are departmental overhead costs, which are allocated, for reporting purposes, to all activities including the Primary Reserves. In reality, these costs do not vary directly as a function of activity and would largely be incurred whether the Primary Reserve existed or not.

**Capital expenditures** are shown for the year in which payments have been made, and do not reflect an amortization of cost over the life of the asset. The capital expenditures can vary significantly from one year to the next, depending on priorities established within the capital equipment plan and the cash flow requirements of individual projects.





Type of Expenditure (\$Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009
Reserve Pay <sup>2</sup>	584,350	582,730
Regular Support Staff	127,961	134,836
Reserve Operating	86,973	90,278
<b>Subtotal Direct</b>	<b>799,284</b>	<b>807,844</b>
Ammunition	29,156	29,160
Equipment Usage	63,849	65,835
Clothing	14,816	15,053
Facility Operating <sup>3</sup>	40,957	29,654
<b>Subtotal Indirect</b>	<b>148,778</b>	<b>139,702</b>
Base Support	214,325	219,864
Training	4,248	4,352
<b>Subtotal Attributed</b>	<b>218,573</b>	<b>224,216</b>
<b>Subtotal Primary Reserve</b>		
<b>Operating</b>	<b>1,166,635</b>	<b>1,171,763</b>
Dedicated Capital <sup>4</sup>	4,832	15,547
Shared Capital <sup>5</sup>	12,508	30,131
<b>Subtotal Capital</b>	<b>17,340</b>	<b>45,678</b>
<b>Total Primary Reserve Costs<sup>1</sup></b>	<b>1,183,975</b>	<b>1,217,441</b>

**Source:** Vice-Chief of the Defence Staff and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Groups

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Notes:**

1. Direct pay and operating amounts do not reflect forecasted/planned spending involving members of the Canadian Rangers, the Cadet Instructors Cadre or the Supplementary Reserve sub-components. They do however include the cost of employing Primary Reservists in positions that would normally be occupied by the Regular Force.
2. The decrease in Reserve Pay is explained by in-year pressures for support to deployed operations and by recurring spending not yet reflected permanently in the planned spending.
3. Forecast spending for 2007-2008 includes an up-front basic rent payment of \$12M for the relocation of the Toronto Scottish Regiment.
4. The increase in Dedicated Capital is explained by the funding allocated to three infrastructure projects which are the overhaul of the Base Transportation facility in Chilliwack, the construction of an armoury to house the Cameron Highlanders of Ottawa and the consolidation of the area support unit in London.
5. The increase in Shared Capital is explained by the delivery of the Soldier project such as Temperate Combat Boots, Rucksacks, Vehicle Crew Helmet and Rain Suits.



**Table 2: Communications Security Establishment Canada**

Financial Resources (\$ 000's) by Fiscal Year	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Vote 1 - Salary and Personnel <sup>1</sup>	142,759	130,986	130,986	130,986
Vote 1 - Operating and Maintenance <sup>2</sup>	70,652	68,840	65,833	63,194
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$213,411</b>	<b>\$199,826</b>	<b>\$196,819</b>	<b>\$194,180</b>
Vote 5 - Capital <sup>2</sup>	54,151	42,946	46,837	64,386
<b>Grand total</b>	<b>\$267,562</b>	<b>\$242,772</b>	<b>\$243,656</b>	<b>\$258,566</b>

**Source:** Communications Security Establishment Canada and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown

**Notes:**

1. The forecasted spending in Salary and Personnel for 2007-2008 includes an amount of approximately \$8M for Market Allowances (i.e. retention pay for Computer Science and Engineering staff). It also includes \$4M for salary pressures and SDOA (Support to Deployed Operations Account).
2. Fluctuations for O&M and Capital are due to funding requirements for the approved mid-term Accommodations Project.

**Table 3: Office of the Judge Advocate General**

Financial Resources (\$ 000's) by Fiscal Year	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Vote 1 - Salary and Personnel <sup>1</sup>	5,606	5,900	5,527	5,527
Vote 1 - Operating and Maintenance	3,024	2,595	2,584	2,622
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$8,630</b>	<b>\$8,494</b>	<b>\$8,110</b>	<b>\$8,149</b>
Vote 5 - Capital	153	153	155	158
<b>Grand total</b>	<b>\$8,783</b>	<b>\$8,647</b>	<b>\$8,266</b>	<b>\$8,307</b>
<b>Corporate Account</b>				
Vote 1 - Crown Liabilities	225	229	232	236
<b>Grand Total</b>	<b>\$9,008</b>	<b>\$8,876</b>	<b>\$8,498</b>	<b>\$8,542</b>

**Source:** Office of the Judge Advocate General and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown

**Note:**

1. The decrease between 2008-2009 and 2009-2010 is explained by the termination of the Comprehensive Information Management Project.





**Table 4: Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces**

<b>Financial Resources (\$ 000's) by Fiscal Year</b>	<b>Forecast Spending 2007-2008</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011</b>
Vote 1 - Salary and Personnel <sup>1</sup>	4,158	4,095	4,095	4,095
Vote 1 - Operating and Maintenance	1,801	1,832	1,859	1,887
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$5,959</b>	<b>\$5,927</b>	<b>\$5,954</b>	<b>\$5,982</b>
Vote 5 - Capital <sup>1</sup>	90	192	195	198
<b>Grand total</b>	<b>\$6,048</b>	<b>\$6,119</b>	<b>\$6,150</b>	<b>\$6,180</b>

**Source:** Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown

**Note:**

1. Due to higher staffing and lower permanent capital requirements, in 2007-2008 a net reallocation of \$100K was made from Capital to Salary and Personnel.



**Table 5: Defence Research and Development Canada**

<b>Financial Resources (\$ 000's) by Fiscal Year</b>	<b>Forecast Spending 2007-2008</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011</b>
Vote 1 - Salary and Personnel <sup>1</sup>	110,837	100,256	100,306	98,656
<b>Sub-total Vote 1 Salary and Personnel</b>	<b>\$110,837</b>	<b>\$100,256</b>	<b>\$100,306</b>	<b>\$98,656</b>
Vote 1 - Operating and Maintenance	36,216	36,000	36,000	36,000
Vote 1 - Research & Development Contracts	80,380	82,535	84,355	86,203
Vote 1 - Environment and Infrastructure <sup>2</sup>	12,527	7,150	7,228	7,306
Vote 1 - Centre for Security Science (CSS) <sup>3</sup>	19,000	43,480	42,689	36,559
Vote 1 - Revenue	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
<b>Sub-total Vote 1 Operating and Maintenance</b>	<b>\$144,623</b>	<b>\$165,665</b>	<b>\$166,772</b>	<b>\$162,568</b>
<b>Total Vote 1</b>	<b>\$255,460</b>	<b>\$265,921</b>	<b>\$267,078</b>	<b>\$261,224</b>
Vote 5 - Capital <sup>4</sup>	19,151	8,578	9,867	7,669
Vote 5 - Centre for Security Science (CSS)	6,000	7,000	9,000	7,000
<b>Total Vote 5</b>	<b>\$25,151</b>	<b>\$15,578</b>	<b>\$18,867</b>	<b>\$14,669</b>
<b>Grand total</b>	<b>\$280,611</b>	<b>\$281,499</b>	<b>\$285,945</b>	<b>\$275,894</b>

**Source:** Defence Research and Development Canada and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\*Due to rounding figures may not add up to totals shown.

**Notes:**

1. The difference in Salary and Personnel between 2007-2008 and the future years is partially due to Terminable Allowances (i.e. retention pay) for Defence Scientists of \$5.5M. The remaining difference is due to pay increments and higher permanent staffing not included in planned spending, as a result of increased research and development activities.
2. The variation between 2007-2008 and the planned years is explained by an in-year funding of \$1.5M for radiological decontamination and \$3.5M for infrastructure maintenance.
3. The above figures include a re-profiling of \$20M as follows: \$8M to 2008-2009, \$10M to 2010-2011, and \$2M to 2011-2012.
4. An in-year funding of \$12.3M was allocated in 2007-2008 for procurement of equipment.



**Table 6a: National Search and Rescue Secretariat**

<b>Financial Resources (\$ 000's) by Fiscal Year</b>	<b>Forecast Spending 2007-2008</b>	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	<b>Planned Spending 2009-2010</b>	<b>Planned Spending 2010-2011</b>
Vote 1 - Salary and Personnel	1,686	1,686	1,686	1,686
Vote 1 - Operating and Maintenance <sup>1</sup>	1,377	1,153	1,169	1,187
<b>Sub-total Vote 1</b>	<b>\$3,063</b>	<b>\$2,839</b>	<b>\$2,855</b>	<b>\$2,873</b>
Vote 5 - Capital <sup>2</sup>	96	2,363	3,702	8,195
Vote 10 - Grants and Contributions <sup>3</sup>	4,741	4,190	4,190	190
<b>Grand total</b>	<b>\$7,899</b>	<b>\$9,392</b>	<b>\$10,748</b>	<b>\$11,258</b>

**Source:** National Search and Rescue Secretariat and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

**Notes:**

1. The difference between 2007-2008 and future years, is due to a project aimed at informing users of a new beacon frequency, which will help in Search and Rescue activities.
2. Approximately \$4M in Vote 5 funding is available to other government departments and to other National Defence organizations annually for Search and Rescue related projects. The above figures are net of the following transfers: \$2,781K for 2007-2008, \$1,832K for 2008-2009 and \$493K for 2009-2010. The increase in funding in 2010-2011 is due to termination of the Search and Rescue New Initiatives Funds (SAR NIF) contribution program, therefore once the program is renewed, \$4M from Vote 5 will be reallocated to Vote 10.
3. Vote 10 includes \$190K contribution as Canada's share of the costs for the "Cosmicheskaya Sistemya Poiska Avariynich Sudov"-"Search and Rescue Satellite-Aided Tracking" COSPAS-SARSAT Secretariat and \$4M for contributions in support of Search and Rescue New Initiatives Fund (SAR NIF) up to 2009-2010. Program renewal for a minimum of 5 years will be sought for continuous funding resuming in 2010-2011.



**Table 6b: Search and Rescue (SAR) Personnel Requirements (FTEs)**

	Forecast 2007-2008	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
National Search and Rescue Secretariat	23	23	23	23
Environment Canada - Meteorological Service of Canada	17	17	17	17
Parks Canada	64	64	64	64
Department of Fisheries and Oceans – Canadian Coast Guard <sup>1</sup>	N A	N A	N A	N A
Department of National Defence – Canadian Forces	583	598	597	600
RCMP <sup>2</sup>	N/A	N/A	N A	N A
Transport Canada <sup>3</sup>	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>690</b>	<b>705</b>	<b>704</b>	<b>707</b>

**Source:** National Search and Rescue Secretariat**Notes:**

1. FTE figures for the Canadian Coast Guard were not available because CCG operations involve multi-tasking.
2. The RCMP is unable to provide exact costs as it relates to personnel requirements due to the fact that personnel are tasked with a wide variety of duties, one of which is SAR. The SAR expenditures nationally would be substantial.
3. TC has no mandate for primary SAR response and does not identify or dedicate resources to these activities. The level of personnel commitment to SAR prevention work is represented in the table above.

**Table 6c: Costs by Participating Department/Organization**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
National Search and Rescue Secretariat <sup>1</sup>	7,899	9,392	10,748	11,258
Environment Canada - Meteorological Service of Canada	2,100	2,100	2,100	2,100
Parks Canada	5,959	5,959	5,959	5,959
Canadian Coast Guard	103,800	103,600	103,600	103,600
Department of National Defence – Canadian Forces	100,549	106,538	108,246	109,869
RCMP <sup>2</sup>	N/A	N/A	N/A	N A
Transport Canada <sup>3</sup>	628	628	628	628
<b>Total</b>	<b>220,935</b>	<b>228,217</b>	<b>231,281</b>	<b>233,414</b>

**Source:** National Search and Rescue Secretariat**Notes:**

1. Changes due to transfers to other government departments and to other Department of National Defence organizations for implementation of SAR NIF projects. This includes transfers of \$2,781K for FY 2007-2008, \$1,832K for FY 2008-2009, \$493K for FY 2009-2010 and none for FY 2010-2011.
2. As the resource allocations for SAR are provided under provincial auspices, no figures are available for RCMP federal SAR activity. RCMP supports other departments with multi-tasked assets when required.
3. TC has no mandate for primary SAR response and does not identify or dedicate resources to these activities. The level of financial commitment to SAR prevention work is indicated in the table above.





## SECTION V: INTERNAL SERVICES

Internal Services do not constitute a defined program activity within the Program Activity Architecture (PAA) construct but provide a place to list the organizational entities, such as finance and information management that support and provide coherence to the three program activities in the PAA structure. The costs of Internal Services activities are distributed across the three program activities according to a pro-rated formula.

### Departmental and Capital Spending - Planned (Net of Revenue in \$ thousands)

DEPARTMENTAL FINANCIAL RESOURCES BY PAA LEVEL	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Internal Services</b>			
<b>Allocated to the following program activities:</b>			
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	1,076,025	1,098,381	1,121,938
Conduct Operations	117,991	120,349	123,010
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values	88,493	90,544	92,309
<b>TOTAL INTERNAL SERVICES</b>	<b>1,282,509</b>	<b>1,309,274</b>	<b>1,337,257</b>

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

#### Note:

1. This is the Department's first attempt at reporting planned spending figures by the sub-activity level of the program activity architecture, therefore the numbers are subject to continued revision and refinement.

Capital Financial Resources by PAA Level (included in Departmental Spending)	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
<b>Internal Services</b>			
<b>Allocated to the following program activities:</b>			
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	101,409	118,635	132,761
Conduct Operations	11,120	12,999	14,556
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values	8,340	9,780	10,923
<b>Total Capital Financial Resources - Internal Services</b>	<b>120,869</b>	<b>141,413</b>	<b>158,240</b>

**Source:** Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

#### Note:

1. The 2010-2011 planned spending figure for International Operations assumes that the Government will send the Canadian Forces on operations elsewhere in the world at a level comparable to the current operational level.





## Management and Oversight Services

### *Results and Performance*

Performance management (PM) remains a key component of the overall business planning cycle. Defence will continue its effort to align the DND/CF Performance Management Framework (PMF), the Program Activity Architecture (PAA) and the Management Accountability Framework (MAF). The PMF provides relevant information on internal, service and program results. The goal is to have a PMF with balanced and factual information to help decision-making and public reporting.

The PMF system continues to mature at DND and senior managers routinely discuss issues raised through the PMF system, in structured Balanced Scorecard discussions. The semi-annual internal performance management discussion paper and follow-on Defence Management Committee (DMC) discussion continue to be key processes for communicating and executing the Defence Strategy within the senior leadership. The PMF also allows senior management to monitor progress towards achievement of “stretch targets” in the transformation and modernization of the CF.<sup>21</sup>

The priority for fiscal year 2008-2009 is to continue to evolve and mature the Defence PMF to ensure the right sets of performance indicators, measures and targets are in place for the Defence Balanced Scorecard and Strategy Map to accurately monitor the progress towards the development of a modern, first-class military. The Vice-Chief of the Defence Staff organization will continue to provide focus to the Defence Performance Management Action Teams and closely monitor the evolution of the Defence PMF.

### *Integrated Risk Management*

Integrated risk management (IRM) is making progress in the Department. The Corporate Risk Profile (CRP) is still being developed to enable Defence to assess its operating environment and capacity to deal with high-level risks associated with strategic objectives. Part one of the CRP, which sets out the background, the strategic context, the methodology for Defence risk assessment, the areas of strategic risk, etc., has now been completed. Part two of the CRP is scheduled for completion in February 2008. It will give a snapshot of strategic risks in Defence and will identify the key high-level risks that must be managed at the corporate level. These risks will be analysed and response strategies will be developed.

Having released a departmental IRM Implementation Plan with target dates, risk management principles will be integrated to an increasing extent into strategic and business planning, in decision-making processes and in reporting. Application of the Implementation Plan will also enable the integration of the practice of IRM across Defence, and will ensure the continuous learning in the risk management field.

Defence is increasingly integrating IRM into the Performance Management Framework, the main portal for reporting risk information. Further efforts to integrate IRM into other

---

<sup>21</sup> Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results by P. Niven provides a definition of stretched targets as mid-range targets that break long-range targets into component parts which are set three to five years in the future.





strategic processes at Defence will continue throughout fiscal year 2008-2009 in accordance with the IRM Implementation Plan. These efforts will include long-term work to develop and implement an effective IRM framework across all Defence Materiel Acquisition and Support activities.

Defence will continue to apply risk management techniques that reflect its historical funding trends. Continued application of a prudent risk management strategy that incorporates reasonable levels of over-programming in combination with identified risky investments is essential to success in achieving the Defence mission.

### ***Accountability***

The Treasury Board Secretariat (TBS) intends for the Management Accountability Framework (MAF) to continue its maturation as a definitive assessment of departmental management capacity. From a Defence perspective, the MAF will evolve into an instrument for the continuous improvement of management processes. Although previous DND assessment results have been acceptable, TBS has suggested that senior management should focus its attention on the following:

- better integration of Risk Management in departmental management processes and, in particular, development of a Corporate Risk Profile. Defence has responded by launching risk management initiatives to meet TBS requirements by the end of 2009;
- expedited development and deployment of the Management Results and Reporting Structure (MRRS). Defence is on target to meet full MRRS implementation by 2009; and
- submission of an approved investment plan to TBS by Fall 2008.

Defence management is becoming increasingly engaged with the MAF and aware of its growing importance as an instrument of compliance with central agency directives. In particular, senior managers recognize the degree of autonomy assigned to Defence will be directly dependent on MAF assessment results. Therefore, Defence intends to use the MAF throughout the whole year to improve management practices. This will have the added benefit of facilitating analyses of results and, in those instances where targets are either missed or exceeded, determine whether the results were attributable to management capacity or other factors. More information on the MAF is available on the following TBS webpage: <[http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index\\_e.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp)>.

### ***Governance and Strategic Direction***

In June 2007, the Chief of the Defence Staff and the Deputy Minister approved an implementation directive for a revised strategic governance model in the DND/CF. The new governance structure was fine tuned in September 2007 to support the evolution of CF transformation and Defence institutional alignment. The governance structure and processes will continue evolving to provide strategic direction and strengthen accountability. Over the next year, the new governance structure will better support the development and further implementation of the Canada First Defence Strategy, the investment plan, business plans, and project approval and oversight.





### ***Stewardship and Comptrollership***

Defence has a strong financial compliance control framework to ensure that it meets the requirements of the *Financial Administration Act*. The size of the organization necessitates constant fine-tuning of the framework as new resource managers assume their responsibilities and new procurement projects are launched. Also, in response to internal and external audits, the Department must strengthen areas of the framework through structured risk based analysis. This is an ongoing activity made more challenging by the multitude of disparate systems that feed data into the financial system. Medium and long-term departmental plans to consolidate these corporate systems will ensure the repeatability of compliance controls throughout the organization and strengthen the stewardship of financial resources. The key to this consolidation is DND/CF's Audited Financial Statements Project. To position itself for a controls-reliant audit of its financial statements, Defence is formalizing the documentation of all financial processes and controls, identifying opportunities to improve controls and re-engineering processes to improve the control framework. This work will prepare the Department for the Auditor General of Canada's audit of its financial statements while also codifying and strengthening the horizontal controls required to consolidate the various financial information systems.

### ***Corporate Submission Process***

The Department has recently revamped the DND Corporate Submissions Process into an integrated, comprehensive end-to-end process that combines the Project Approval Process and the Corporate Submissions Process. This includes capital submissions (for equipment and construction), regulatory and all other types of submissions seeking Ministerial and Treasury Board approvals.

The streamlined process fosters a culture dedicated to a seamless, shared commitment to processes and behaviours that result in tangible improvements and efficiencies in the flow of submissions, from identifying a need to approving expenditure for the implementation of projects. The process brings a disciplined and standardized approach to submissions development, including a consistent look and feel, quality standards, comprehensive strategic analysis as well as the challenge and validation function necessary to the exercise of due diligence, ensure that all levels of review and approvals are completed. This process meets the requirements of the Department, TBS policies and recent guidelines, and in particular, the standards dictated by the MAF.

This major renewal effort undertaken by the Director Strategic Corporate Services necessitates the combined efforts of various organizations and requires detailed changes to processes, procedures and systems throughout the Department. It has already shortened the work by three months. The Department will fully implement the DND Corporate Submissions Process in fiscal year 2008-2009.

### ***Business Continuity Planning***

Under the Government Security Policy (GSP), all departments must establish a Business Continuity Planning (BCP) Program to provide for the continued availability of services and associated assets that are critical to the health, safety, security and economic well-being of Canadians, or the effective functioning of government. As outlined in the





Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff (DM/CDS) BCP Directive distributed in January 2007, establishing a DND/CF-wide BCP Program and developing a comprehensive departmental Business Continuity Plan are high priorities of the DM and the CDS. Significant progress has been achieved during the past year. The DND/CF BCP Action Team, co-chaired by Strategic Joint Staff DG Plans and ADM(Fin CS) Director General Corporate and Shared Services (DGCSS), with Director-level representation from all Level One groups and commands, has served to raise the priority of Business Continuity Planning within DND/CF.

It should be noted that often BCP-type plans already exist to provide for the continued availability of services and associated assets that are critical to the health, safety, security and economic well-being of Canadians, or the effective functioning of government. The DND/CF BCP will catalogue and harmonize these existing plans and arrangements, as well as identify and prioritize areas requiring additional plans and resources. Working collaboratively, and with the support of all Level One organizations and commands, the Action Team co-chairs hope to produce the first draft of the DND/CF BCP in early 2008, followed by the distribution of Level One BCPs in mid-2008.

### ***Access to Information***

The number of requests received by National Defence under the *Access to Information Act* has quickly outpaced the available resources causing a backlog and delays for applicants. The complexity and sensitivity of the subject material being requested, such as information on operations in Afghanistan, has made it difficult to provide a quick response. Another aggravating factor is the fact that the pool of experienced Access to Information and Privacy (ATIP) employees is limited and there are numerous departments competing for them. Extra staff has been hired and organizational changes have been implemented in the past year, but this has not helped to keep up with demand. Defence is committed to regaining its position as a leader in the ATIP community by addressing current shortfalls through short-term and long-term strategies, such as hiring additional experienced ATIP personnel and creating and implementing a Professional Development Program for entry-level employees. The Department is also committed to acquiring a new software system and new hardware for processing ATIP requests. The exploration and implementation of new strategies continues but substantial improvement to response times and backlog reduction will take a number of years.

## **Financial Management Services**

Financial Management Services in Defence are built upon a solid foundation of stewardship and comptrollership activities grounded in a strong financial compliance control framework. A solid business planning process will be bolstered over the short term by the development and application of a risk-based performance management regime at all levels within the Department. This activity will occur in conjunction with the planned development and rollout of a Department-wide decision support tool that will simplify the process of providing management with the appropriate and timely financial and non-financial information. This will aid decision-making and assure the most prudent use of public resources to deliver the key program outputs of the Department.





### ***Accrual Accounting***

Departmental appropriations are provided on the modified cash basis used for reporting and accountability to Parliament. However, the 2005 and 2006 federal budgets instituted a second subordinate basis of control over appropriated funds, called the accrual basis. In this second system, control is achieved by using an expense ceiling based on accrual expenses rather than cash expenditures.<sup>22</sup> Capital projects funded from either Budget 2005 and Budget 2006 resources are subject to both the cash appropriation control and the accrual control.

In keeping with modified cash and accrual fiscal control and reporting, this report will present information on planned and actual spending for fiscal year 2008-2009 in Section III.

During the reporting period, the Department will continue the process of expanding the accrual budgeting to other sectors of the Defence budget beginning with the capital construction program. This expansion is the first step in the conversion of the National Defence funding base to full accrual status.

### ***Financial Decision Support System - Way Ahead***

The Department is continuing to develop and test elements of the Financial Decision Support (FDS) module of the Defence Information Service Broker project. Once fully tested and delivered to users, the elements will provide up-to-date daily Financial Situation Reports to senior management, as well as Trial Balances in accordance with the Department's PAA structure. Full rollout of these elements is expected by early fiscal year 2008-2009. Once the capability is fully proven, more modules of the FDS will be developed to, among other things, allow restructuring of the Capability Investment Database and permit reporting of activity results and performance under the Department's PAA structure.

### ***International Financial Linkages***

Canada hosted the first Defence Senior Financial Officer (SFO) Colloquium in late 2006. ADM(Fin CS) will continue to pursue contacts with his SFO counterparts in the UK, the US, Australia and New Zealand. These discussions will concentrate on lessons learned in the accrual accounting environment, comptrollership, shared services and risk management. The lessons learned are still being developed and individual contacts with each country are being developed to transfer individual lessons learned. Contacts with NATO will continue at various levels ranging from participation in NATO-Russia Council activities, focusing on accountability and risk management, to SFO level meetings, where attention is devoted to strategic issues including funding and overall program management.

---

<sup>22</sup> The difference between accrual expenses and cash expenditures is a matter of timing. Cash expenditures are recognized when cash is received or paid. Accrual expenses are recognized when the underlying economic event occurs. For capital assets, accrual expense is recognized by amortization occurring over the asset's life.





## Facilities/Asset Management Services

### Realty Assets

The Defence realty asset portfolio is in many respects the largest and most complex in the Government of Canada, it includes owned and leased properties of all types and ages. By area, Defence occupies about 33 percent of federal buildings and 7 percent of federal land, with 25 main installations distributed across Canada and realty assets in every province and territory, located in 309 municipalities. The total realty replacement cost of Defence-owned buildings and works, including housing, is estimated at \$22 billion.<sup>23</sup> The responsibility associated with managing such a vast realty asset portfolio, which includes several designated heritage sites, places a significant demand on the sustainment capability of Defence.

Defence realty assets are generally considered to be in fair condition, but that status has declined over the past five years due to inadequate funding; investment levels have remained below recognized industry standards for a decade. Over the 2000 - 2006 period, there was a general decline of 15 percent in the condition of works assets, and a decline of 6 percent in the condition of non-residential buildings. If this trend were to persist, the overall condition could be expected to move from *fair* to *poor* over the next ten years (fiscal year 2015-2016). The following initiatives will be put in place to rectify the situation:

- a realty asset National Portfolio Management Framework and Plan is being developed to ensure a holistic approach to planning, development and priorities;
- the continued development of Master Realty Asset Development Plans for each base and wing to improve realty asset planning and investment decisions and ensure alignment with departmental priorities;
- increased funding for maintenance and repair of realty assets to halt the decline in their condition and minimize the impact of deferred maintenance will be provided;
- establishment of proactive preventive maintenance functions is being encouraged; and
- more reliable integrated record-keeping is being developed to improve realty asset decisions.

The Canada First Defence Strategy and CF transformation initiatives such as the introduction of new equipment, new and expanded capabilities, the increase in the number of CF personnel, Arctic initiatives and the stand-up of rapid reaction forces are driving the requirement for significant new Defence infrastructure. Over the next five years, the capital investment in infrastructure could double while these new capabilities are put in place. The funding for these new capabilities is being considered as part of the

---

<sup>23</sup> A review is being undertaken of the assumptions and methodologies for calculating realty replacement cost, in light of the important role this plays in DND and in light of the rise in construction costs in the last five years.





Defence Investment Plan under development within the Department. The delivery of this infrastructure in a timely fashion will be a major undertaking and challenge.

To maximize the efficiency of the realty asset portfolio and to ensure that it supports and enables Defence operations and programs, in fiscal year 2008-2009, DND will:

- implement a realty asset strategy to focus and guide realty asset activities towards a common goal;
- adopt a portfolio management approach to ensure common, integrated and efficient investment decisions;
- incorporate infrastructure planning early in the force development process through an integrated approach to the development of the Defence Investment Plan, which will consider both new capability development as well as the life-cycle sustainment of that capability, of which infrastructure is a key part; and
- develop and implement a strategic realty asset investment program as identified in the departmental investment plan to address pan CF, higher risk and high expense realty asset pressures.

For additional information on the Capital Construction Program see Section III, Table 7.

## **Information Management Services**

IM/IT transformation priorities for fiscal year 2008-2009 will rationalize IM applications and IT infrastructure. It will also include pursuing an improved service model for the delivery of IM/IT services. Improvements will be achieved by continuing to consolidate resources to improve the effectiveness and efficiencies of internal support services and by facilitating rationalization efforts along business lines. Efficiencies realized will contribute to other Defence priorities.

The CF is engaged in an ambitious activity to converge and enhance the myriad of secret Command and Control (C2) systems as a key element to achieve the vision of a transformed CF and rationalize services and systems. The resulting, integrated solution of an Integrated Command and Control (IC2) capability will allow the seamless exchange of, and access to, secret information within the DND/CF and external sharing with other government departments, agencies and key allies. This will be pursued through a combination of in-service support initiatives, capital projects, and business transformation activities all aimed at improving access to information by operational commanders and departmental decision-makers. Similar convergence and enhancements will also be undertaken for intelligence systems.

Efforts will focus on the implementation of shared services for web and security in fiscal year 2008-2009. The Assistant Deputy Minister, Information Management (ADM (IM)) Group will, in addition, continue to develop and implement a record and document management capability, and the development of a content management plan.

Defence will continue to consolidate and strengthen the human resources management information systems. Focus will be given in fiscal year 2008-2009 to improve the systems supporting military personnel policies, processes and organizational changes. ADM(IM) is working in partnership with the military personnel functional authority, Chief of





Military Personnel (CMP), to develop a strategy and detailed plan to deliver a more effective human resources management system for the CF.

The foregoing proposed approach will be comprehensive and will address the requirements of the entire military process. It will be refined during fiscal year 2008-2009 and a recommended way forward will be developed.

## Legal Services

Since an efficient and responsive military justice system is central to the effective exercise of operational command, the Office of the Judge Advocate General (JAG) will also work with other military justice stakeholders to reduce the time it takes for the disposition of a matter by court martial.

During fiscal year 2008-2009, the Office of the JAG will continue to focus its efforts on support to operations. Besides providing forward-thinking legal advice on operational and international law, legal officers employed in the newly established Canadian Forces Military Law Centre (CFMLC), a section within the Canadian Defence Academy (CDA) Headquarters, will develop effective new methods for the delivery of operationally focused military legal education, training and doctrine for the CF. The Office of the JAG is reacting to spiral two of CF transformation by reviewing its legal support to the operational headquarters, and by examining the entire JAG establishment to determine whether the current structure meets the demands imposed by deployed operations.

The Office of the Department of National Defence/Canadian Forces Legal Advisor (DND/CF LA) provides a full range of legal advisory, drafting and litigation support services on all matters pertaining to the DND/CF, other than military law and military justice, specifically assigned by the *National Defence Act*, to the JAG. The DND/CF LA will focus on the following in fiscal year 2008-2009:

- continued organizational transformation to seek higher efficiencies and thus enhance its ability to fulfill its mission in a strategic and timely manner; and
- continued coordination efforts with the JAG to ensure seamless and integrated delivery of legal services to DND/CF clients.

## Public Affairs / Communications Services

The Department of National Defence and the Canadian Forces operate in an environment that requires coherent and coordinated government messaging. As such, ADM(PA) plays a key role in communicating defence priorities.

As the recognized functional authority for Public Affairs, ADM(PA) supports all DND/CF activities and operations by managing the departmental communications function. In addition to delivering key services such as strategic planning, marketing and advertising, creative services and issues management, the organization will continue to provide advice to the commands/environments/units to ensure that their own PA plans and activities are consistent with overarching corporate policies, messaging and objectives.





In fiscal year 2008-2009, Public Affairs will continue to provide strategic direction and guidance for DND/CF communications by providing support to DND/CF announcements, coordinating media operations and PA activities, implementing a new Strategic Communications Plan and ensuring communications planning for corporate documents and memorandum to Cabinet. Furthermore, the organization will continue its support to CF recruitment through the on-going recruitment advertising campaign.

Furthermore, Public Affairs will focus on improving its management practices with a view to maximizing resource use. Management frameworks will be implemented that will allow for better resource allocation, more efficient delivery of service and better benchmarking.

## **Evaluation Services / Internal Audit Services**

### **Program Evaluation**

In addition to providing evaluation services increasingly focused on operational issues, program evaluation during fiscal year 2008-2009 will focus on strengthening the DND evaluation function and ensuring its ability to effectively respond to an expected new evaluation policy. This encompasses a *Federal Accountability Act* requirement to evaluate the relevance and effectiveness of all DND/CF grants and contributions programs over a five-year cycle. It also includes an anticipated future requirement to ensure that 100 percent of direct DND/CF program spending is evaluated over a five-year cycle. Thus, the main priority of the evaluation function during fiscal year 2008-2009 will be to develop an implementation plan for the expected new evaluation policy.

Key outputs to be achieved during fiscal year 2008-2009 will be a five-year evaluation plan and a clear description of how the evaluation function will achieve the results required by the new policy. Any potential restructuring will become an integral part of the overall Chief Review Services (CRS) organizational changes that are currently underway. These efforts aim to increase the availability and quality of information to the Minister, the Department, and central agencies to facilitate informed management, expenditure and policy decision-making. A complete list of evaluation work to be completed during fiscal year 2008-2009, as well as a tentative list of planned work, is outlined at Section III, Table 10: Evaluations.

### **Audits**

During fiscal year 2008-2009, a key priority of the DND/CF internal audit function will be to implement the requirements associated with the 2006 Treasury Board internal audit policy, which must be fully implemented by 1 April 2009. The audit function will be restructured and expanded to fulfill the policy requirements, as well as to continue to deliver high-impact audit services of relevance to DND/CF senior leaders. This restructuring and expansion, which is part of an overall Chief Review Services organizational realignment, will also be the primary focus for internal audit during fiscal year 2008-2009.

Specific audit work will be undertaken to enable the provision of a holistic assessment, by the Chief Review Services, of the effectiveness and adequacy of risk management,





control, and governance processes within the DND/CF. Much audit work will continue to take place in areas such as capital acquisition and contract management, financial management, human resources and security.

A complete list of audit work to be completed during fiscal year 2008-2009, as well as a tentative list of planned work, is outlined in Section III, Table 12: Internal Audits.

## **Other Support Services**

### **Safety Programs**

#### ***General Safety***

The General Safety Program, available online at [http://www.vcds.forces.gc.ca/dsafeg/intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dsafeg/intro_e.asp) is the Departmental occupational health and safety program. In conjunction with ten specialist health and safety programs (i.e., flight, laser, radio frequency, fire, mobile support equipment, explosives, submarine, diving, nuclear, CF occupational health) and bound by an overarching governance structure, the DND/CF safety community is mandated to comply with the relevant regulatory frameworks to identify and mitigate hazards, and prevent and reduce dangerous events. These programs and their relevant authorities are detailed in Defence Administrative Orders and Directives (DAOD) 2007-0 – Safety, available online at: [http://www.admfincs.forces.gc.ca/admfincs/subjects/daod/2007/intro\\_e.asp](http://www.admfincs.forces.gc.ca/admfincs/subjects/daod/2007/intro_e.asp).

Priorities of the General Safety Program in the fiscal year 2008-2009 will include:

- improving workplace hazard identification and mitigation techniques;
- continuing reduction in the hazardous occurrence rates; and
- improving inter-program synergies through merging policies and procedures.

#### ***Nuclear Safety***

The Minister of National Defence is responsible for establishing and maintaining requirements for the control and safe use of ionizing radiation sources across Defence. The Director General Nuclear Safety implements a Risk-Based Control Regime authorizing DND/CF nuclear activities in consideration of risk balanced against the requirements for health, safety, security and protection of the environment.

For more information on nuclear safety at Defence, see the Report on the Management of Nuclear-Related Activities.

### **CF Grievance System**

Defence remains committed to sustaining a CF Grievance System (CFGS) that can support the global lifecycle of all CF grievances.<sup>24</sup> The CFGS will continue to promote

---

<sup>24</sup> Refers to a grievance system that can support the successive occurrences of all CF grievance files, at all levels of the CF, from their initial submission to final adjudication.





the effective resolution of complaints throughout the CF, from the early stages of a complaint to the final grievance decision.

Priorities of the CFGS in fiscal year 2008-2009 will be:

- working with other complaint agencies to develop a comprehensive CF complaint system;
- establishing a web-based CFGS that will be multi-capable and responsive for all users and include a case management communication reporting network; and
- continuing an outreach program aimed at providing instruction on the developing CFGS through seminars and training sessions to Defence.

More information on the Canadian Forces Grievance Authority is available online at: <[http://www.cfga.forces.gc.ca/intro\\_e.asp](http://www.cfga.forces.gc.ca/intro_e.asp)> and information about the Canadian Forces Grievance Board is available online at: <<http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/>>.





## SECTION VI: ADDITIONAL INFORMATION

### Appendix A: Legislation and Regulations Administered

The Minister of National Defence is responsible to Parliament for many statutes, and is assigned relevant responsibilities in the administration of many laws and regulations. A comprehensive list is available at: [http://www.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/appA\\_e.asp](http://www.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/appA_e.asp).

### Appendix B: Key Partners and Stakeholders

DND and the CF work with many partners in Canada and abroad that help support the Defence mission, programs and activities. The broad scope of the Defence mandate is reflected in the complexity and diversity of its partners and stakeholders. To view the comprehensive list of Defence partners and stakeholders, visit: [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/appB\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/appB_e.asp).

### Appendix C: DND/CF Strategy Map

The DND/CF Strategy Map and an explanation of its causally linked strategic objectives is located at: [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/strat-map\\_e.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/rpp08-09/strat-map_e.asp).





## Appendix D : Contact Information

### *Plans and Priorities and Departmental Performance Information*

<b>Lieutenant-General W.J. Natynczyk, CMM, MSC, CD</b> Vice Chief of the Defence Staff National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-6052 Facsimile: (613) 992-3945
--	--

### *Financial Information*

<b>Rear-Admiral Bryn M. Weadon, CMM, CD, CMA, PLog</b> Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-5669 Facsimile: (613) 992-9693
---	--

### *General Inquiries*

<b>Ms Josée Touchette</b> Assistant Deputy Minister (Public Affairs) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 996-0562 Facsimile: (613) 995-2610 Email: <a href="mailto:information.touchette.jr@forces.gc.ca">information.touchette.jr@forces.gc.ca</a>
--	---

### *Internet sites on the World Wide Web*

Department of National Defence	< <a href="http://www.forces.gc.ca">http://www.forces.gc.ca</a> >
Office of the Judge Advocate General	< <a href="http://www.forces.gc.ca/jag/main_e.asp">http://www.forces.gc.ca/jag/main_e.asp</a> >
Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces	< <a href="http://www.ombudsman.forces.gc.ca/">http://www.ombudsman.forces.gc.ca/</a> >
National Search and Rescue Secretariat	< <a href="http://www.nss.gc.ca/">http://www.nss.gc.ca/</a> >
Defence Research & Development Canada	< <a href="http://www.drdc-rddc.gc.ca">http://www.drdc-rddc.gc.ca</a> >
Communications Security Establishment Canada	< <a href="http://www.cse-cst.gc.ca/">http://www.cse-cst.gc.ca/</a> >
Defence Planning and Management	< <a href="http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp_intro_e.asp">http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp_intro_e.asp</a> >





## Appendix E: List of Acronyms

### A

ADM (Fin CS)	Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)
ADM (HR-Civ)	Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)
ADM (IM)	Assistant Deputy Minister (Information Management)
ADM (PA)	Assistant Deputy Minister (Public Affairs)
ADR	Alternate Dispute Resolution
AEU	Air Expeditionary Units
AFG	Afghanistan
ATD	Alternative Training Delivery
ATIP	Access to Information and Privacy

### B

BMQ	Basic Military Qualification
BCP	Business Continuity Planning

### C

C2	Command and Control
C4ISR	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
Canada COM	Canada Command
CANOSCOM	Canadian Operational Support Command
CANSOFCOM	Canadian Special Operations Forces Command
CBP	Capability Based Planning
CBSA	Canada Border Services Agency
CCG	Canadian Coast Guard
CDA	Canadian Defence Academy
CDI	Chief of Defence Intelligence
CDS	Chief of the Defence Staff
CEFCOM	Canadian Expeditionary Forces Command
CEGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CF	Canadian Forces
CF ITP	CF Integrated Training Plan
CF JHQ	Canadian Forces Joint Headquarters
CFACC	Combined Forces Air Component Command
CFB	Canadian Forces Base
CFD	Chief of Force Development
CFGs	Canadian Forces Grievance Board
CFLC	Canadian Forces Liaison Council
CIC	Cadet Instructor's Cadre
CIS	Communication and Information Systems





CMP	Chief of Military Personnel
CMR	Collège Militaire Royal
CMTC	Canadian Manoeuvre Training Centre
COSPAS-SARSAT	Cosmicheskaya Sistyema Poiska Avarynich Sudov"- "Search and Rescue Satellite-Aided Tracking
CRP	Corporate Risk Profile
CRS	Chief Review Services
CSEC	Communications Security Establishment Canada

## D

DART	Disaster Assistance Response Team
DFO	Department of Fisheries and Oceans
DM	Deputy Minister
DMC	Defence Military Committee
DND	Department of National Defence
DPR	Departmental Performance Report
DRDC	Defence Research and Development Canada

## E

EC	Environmental Commands
ECS	Environmental Chiefs of Staff
EE	Employment Equity
ERC	Expenditure Review Committee
ESR	Employment Systems Review

## F

FDS	Financial Decision Support
FELEX	Frigate Life Extension
FOC	Full Operational Capability
FTE	Full Time Equivalent

## G

GGO	Greening of Government Operations
GSP	Government Security Policy

## H

HR	Human Resources
----	-----------------



**I**

IC2S	Integrated Command and Control System
ICSAR	Interdepartmental Committee on Search and Rescue
IED	Improvised Explosive Device
IM	Information Management
IOC	Initial Operational Capability
IRM	Integrated risk management
IT	Information Technology

**J**

JAG	Judge Advocate General
JCR	Junior Canadian Rangers
JIATF	Joint Interagency Task Force
JIIFC	Joint Information and Intelligence Fusion Capability
JSF	Joint Strike Fighter
JTF	Joint Task Forces
JTF-Afg	Joint Task Force Afghanistan
JTFN	Joint Task Force North

**L**

LFC	Land Force Command
-----	--------------------

**M**

MAF	Management Accountability Framework
MFRC	Military Family Resource Centres
MRRS	Management, Resources and Results Structure
MSOC	Marine Security Operations Centres
MSVS	Medium Support Vehicle System
MTAP	Military Training Assistance Program

**N**

NATO	North Atlantic Treaty Organization
NORAD	North American Aerospace Defence
NORTHCOM	Northern Command
NRC	National Capital Region
NRF	NATO Reaction Force
NSS	National Search and Rescue Secretariat



**O**

O&M	Operations and Maintenance
OGDs	Other Government Departments
OL	Official Languages
OMB	Ombudsman
OP	Operation
OSI	Operational Stress Syndrome

**P**

PAA	Program Activity Architecture
PM	Performance Management
PMF	Performance Management Framework
PRL	Primary Reserve List

**R**

R&D	Research and Development
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RMC	Royal Military College
RPP	Report on Plans and Priorities

**S**

S&T	Science and Technology
SAR	Search and Rescue
SAR NIF	Search and Rescue New Initiatives Fund
SCOPA	Standing Committee on Public Accounts
SCR	Strategic Capability Roadmap
SDS	Sustainable Development Strategy
SFO	Senior Financial Officer
SIP	Strategic Intake Pan
SOTF	Special Operations Task Forces
SR Dir	Strategic Readiness Directive

**T**

TBS	Treasury Board Secretariat
TC	Transport Canada
TES	Trained Effective Strength
TFA	Task Force Afghanistan





## U

US	United States
UAVs	Unmanned aerial vehicles
UN	United Nations

## V

VAC	Veterans Affairs Canada
VCDS	Vice Chief of Defence Staff





## Index

- accountability.. 3, 5, 8, 25, 40, 71, 90, 93  
accounting..... 93  
achievements..... 54  
acquisition..... 14, 29, 37, 56, 57, 58, 98  
advertising..... 15, 96, 97  
Afghanistan 1, 12, 15, 21, 25, 26, 29, 34,  
35, 37, 39, 58, 62, 69, 74, 92, 102,  
104, 105  
agencies 4, 24, 26, 29, 35, 61, 63, 64, 70,  
95, 97, 99  
agency ..... 39, 90  
aid..... 22, 37, 92  
Air Force ..... 14  
aircraft..... 37, 38, 56, 58, 74  
airlift..... 15, 29, 37, 58, 73  
allies ..... 7, 26, 39, 41, 62, 66, 74, 75, 95  
approaches..... 1, 24, 41, 63, 69  
Arctic.... 1, 12, 15, 18, 25, 33, 57, 58, 60,  
64, 69, 94  
Army ..... 35, 48, 50, 51, 73  
assistance.. 24, 37, 39, 47, 53, 65, 66, 71,  
74  
audit..... 91, 97, 98  
Balanced Scorecard..... 9, 89  
benefit ..... 14, 66, 68, 73, 90  
bilingual ..... 72  
Cadet ..... 4, 25, 48, 52, 73, 82, 102  
Canada COM 24, 25, 38, 50, 63, 64, 102  
Canadian Rangers .. 4, 48, 52, 64, 73, 82,  
104  
CANOSCOM..... 25, 39, 63, 66, 102  
CANSOFCOM..... 25, 39, 102  
capability 1, 7, 11, 12, 13, 15, 29, 33, 34,  
35, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 48, 58, 59,  
61, 65, 68, 70, 93, 94, 95  
CEFCOM ..... 24, 25, 39, 65, 66, 102  
challenge ..... 27, 33, 39, 40, 91, 95  
change ..... 49, 50, 72  
Chaplain ..... 45  
choices..... 29, 48  
CIDA..... 65  
civil ..... 1, 26, 36, 37, 43, 50, 65  
civilian.. 2, 13, 21, 22, 24, 26, 36, 40, 42,  
50, 52, 53, 54, 55, 68, 71  
coalition..... 38, 44, 65  
combat.. 4, 23, 24, 33, 34, 35, 36, 49, 50,  
57, 59, 63, 65  
command and control..... 39, 58, 59, 64  
commitments 1, 7, 23, 24, 25, 31, 33, 37,  
44, 51, 65, 76, 77, 78, 79  
communications 4, 33, 38, 46, 58, 69, 96,  
97  
comptrollership ..... 71, 92, 93  
conduct operations ..... 12, 61  
confidence ..... 7, 23, 31, 40, 63, 76  
conflict ..... 26, 37, 65, 72  
contacts ..... 43, 93  
contingencies..... 65  
contract..... 44, 98  
contribute 7, 8, 25, 26, 33, 46, 62, 63, 64,  
68, 71, 73, 74, 95  
control .... 1, 5, 13, 51, 59, 61, 66, 69, 91,  
92, 93, 98  
cooperation..... 4, 26, 45, 63, 74, 75, 77  
decision-making. 7, 8, 13, 31, 62, 68, 78,  
89, 92, 97  
Defence Act ..... 5, 11, 25, 96  
Defence Mission ..... 4  
Defence Plan ..... 5, 8, 12, 31, 64, 74, 101  
Defence Portfolio ..... 4  
democracy ..... 26  
deployment 12, 36, 37, 44, 46, 47, 66, 90  
development. 8, 9, 12, 13, 24, 29, 33, 35,  
36, 38, 40, 41, 42, 44, 48, 53, 55, 56,  
57, 66, 70, 72, 74, 75, 77, 79, 85, 89,  
90, 91, 92, 94, 95  
direction ..... 5, 8, 11, 33, 62, 90, 97  
disaster relief..... 25, 65  
diversity..... 7, 27, 41, 43, 55, 72, 100  
domestic . 1, 7, 13, 22, 23, 24, 26, 29, 34,  
35, 36, 37, 39, 44, 48, 50, 51, 52, 56,  
61, 62, 63, 64, 65, 68, 76, 77  
economic ..... 25, 27, 56, 91, 92, 93  
education.. 27, 40, 42, 43, 48, 49, 54, 70,  
71, 96





efficiency.....	28, 34, 36, 65, 95
emergency .....	48, 51
Employment Equity .....	42, 43, 72, 103
environment 1, 11, 23, 26, 29, 34, 35, 36, 39, 41, 42, 46, 55, 58, 68, 72, 74, 77, 78, 89, 93, 96, 98	
equipment. 15, 29, 30, 36, 39, 45, 48, 52, 56, 57, 59, 63, 64, 65, 69, 81, 85, 91, 94, 98	
European Union .....	74
evacuation .....	37
evaluation .....	73, 79, 97
exchange .....	26, 64, 75, 95
expansion . 14, 21, 22, 27, 35, 40, 41, 42, 44, 50, 54, 93, 97	
expense.....	29, 93, 95
facility .....	31, 44, 64, 82
families.....	12, 40, 45, 46, 47, 71
family .....	43, 46, 47, 48
Financial Management.....	92
fleet .....	33, 37, 38, 57, 58, 59
FTE .....	21, 22, 87, 103
generate ....	24, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 43, 48, 50, 63
generation. 24, 29, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 50, 55, 62, 66, 74	
goals .....	11, 41, 53, 78
governance 1, 7, 8, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 63, 66, 68, 74, 76, 77, 90, 98	
Government of Canada ....	12, 22, 23, 26, 39, 58, 62, 67, 68, 76, 77, 83, 94
grievance .....	98, 99
growth 21, 22, 27, 35, 36, 40, 42, 45, 48, 49, 52, 55	
health.....	25, 40, 44, 45, 51, 91, 92, 98
helicopter.....	38, 58
heritage.....	50, 69, 77, 94
housing.....	94
Human Resources ....	16, 21, 54, 72, 102, 103
humanitarian .....	23, 24, 26, 35, 37, 65
identity .....	1, 7, 23, 25, 66, 76, 77
improvement .....	90, 92
Information Management.....	83, 95, 102, 104
Information Technology .....	104
infrastructure ..	13, 29, 30, 33, 36, 38, 58, 63, 65, 71, 73, 82, 85, 94, 95
integrate. 8, 12, 13, 41, 49, 54, 57, 59, 89	
intelligence.....	46, 58, 62, 63, 68, 69, 95
interagency .....	35, 40
interest.....	52, 73, 79
international 1, 4, 5, 7, 13, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 39, 44, 48, 50, 51, 52, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 83, 84, 86, 96	
interoperability .....	34, 36, 70
investment 12, 21, 33, 48, 49, 52, 56, 57, 60, 90, 94, 95	
JAG .....	51, 96, 104
joint .....	34, 35, 36, 38, 40, 47, 58, 64, 65
justice .....	4, 96
knowledge .....	63, 69, 75, 77
land. 4, 23, 24, 25, 34, 36, 52, 57, 58, 59, 61, 65, 70, 73, 78, 94	
leadership ...	1, 23, 44, 48, 50, 52, 55, 65, 70, 72, 73, 89
learning .....	48, 55, 89
legislation.....	11, 25
liaison.....	26, 39
Main Estimates.....	14, 15, 76
maintenance ...	12, 24, 30, 36, 38, 41, 56, 59, 85, 94
Maritime.....	18, 19, 32, 33
materiel .....	13, 39, 48, 56
military. 1, 2, 4, 9, 13, 14, 15, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 34, 35, 36, 40, 41, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 63, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 89, 95, 96	
mission 1, 4, 7, 15, 24, 25, 26, 29, 34, 39, 44, 46, 52, 54, 62, 63, 64, 68, 74, 90, 96, 100	
modernization .....	23, 29, 38, 57, 89
modernize.....	59
monitor.....	1, 72, 89
MRRS .....	7, 8, 90, 104
multilateral .....	73, 74
multi-national .....	35, 38, 64
multi-purpose .....	7, 8, 23, 33, 34
National Procurement .....	28
NATO 26, 33, 38, 39, 61, 65, 66, 74, 75, 93, 104	





- Navy ..... 33, 73  
NORAD .. 24, 27, 37, 61, 63, 64, 74, 104  
North America ... 1, 4, 24, 27, 29, 37, 38, 64, 74, 77, 104  
objective..... 54, 58, 68, 78  
Official Languages..... 72, 105  
Ombudsman ..... 5, 21, 71, 84, 101, 105  
operate..... 35, 38, 47, 56, 96  
operational tempo..... 22, 41  
operations. 1, 4, 7, 12, 13, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 73, 74, 75, 82, 87, 88, 92, 95, 96, 97  
opportunities .. 36, 42, 49, 51, 53, 73, 74, 91  
opportunity ..... 21, 38, 40, 42  
organization.... 7, 8, 9, 29, 49, 53, 72, 78, 89, 91, 96, 97  
outcome..... 8, 24, 66  
outreach..... 43, 55, 99  
overview..... 7  
PAA 1, 7, 8, 9, 10, 20, 32, 61, 62, 67, 80, 88, 89, 93, 105  
partners... 1, 7, 24, 26, 41, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 70, 100  
partnership..... 41, 62, 73, 77, 95  
patrols..... 24, 25, 29, 64  
peace .. 1, 4, 7, 23, 24, 25, 26, 29, 61, 64, 65, 74, 75, 76, 77  
peacekeeping..... 26  
Performance Management ..... 9, 89, 105  
Performance Measurement ..... 8, 9  
planning.. 7, 8, 11, 21, 24, 26, 27, 29, 30, 36, 40, 51, 54, 55, 56, 63, 65, 70, 89, 92, 94, 95, 96, 97  
policy.... 4, 5, 7, 8, 11, 24, 33, 45, 49, 68, 71, 72, 74, 97  
portfolio..... 94, 95  
prevention ..... 7, 70, 87  
Primary Reserve... 21, 22, 48, 49, 51, 73, 81, 82, 105  
priorities ... 11, 12, 23, 33, 36, 37, 39, 52, 54, 56, 62, 68, 70, 71, 81, 92, 94, 95, 96  
procurement ..... 28, 57, 85, 91  
Program Activities ..... 12, 13, 23, 31  
project 14, 33, 44, 52, 56, 57, 58, 59, 63, 69, 82, 86, 90, 93  
prosperity ..... 33  
protect ..... 1, 2, 4, 24, 63, 74  
rapid response ..... 24, 43, 65  
readiness9, 13, 23, 25, 31, 33, 34, 39, 40, 45, 49, 63  
reallocation..... 84  
realty assets ..... 36, 38, 94  
recognition ..... 27, 40, 55, 72  
reconnaissance ..... 58, 65, 69  
recruiting ..... 24, 31, 41, 42, 43, 49  
reduction ..... 14, 27, 28, 35, 77, 92, 98  
Regular Force. 21, 22, 25, 31, 35, 40, 42, 43, 48, 49, 50, 51, 73, 82  
regulations..... 5, 100  
replacement ..... 15, 37, 38, 42, 94  
research ..... 16, 41, 46, 64, 75, 85  
reserve ..... 35, 49, 53  
resources .... 1, 3, 5, 8, 11, 14, 22, 25, 27, 28, 30, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 44, 48, 49, 53, 54, 64, 81, 87, 91, 92, 93, 95, 98  
Responsible Revenue ..... 80  
responsibility..... 4, 50, 58, 63, 94  
results 1, 3, 5, 8, 9, 47, 69, 89, 90, 93, 97  
retention ... 13, 24, 41, 43, 46, 55, 72, 83, 85  
risks ..... 40, 46, 51, 89  
rules..... 7, 56  
safety ..... 24, 52, 70, 91, 92, 98  
Search and Rescue . 5, 21, 37, 58, 70, 71, 86, 87, 101, 103, 104, 105  
security1, 4, 7, 15, 16, 17, 23, 24, 25, 26, 29, 31, 33, 39, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 74, 75, 76, 77, 91, 92, 95, 98  
ship..... 33, 38, 56, 57, 64  
sovereignty. 1, 12, 15, 25, 27, 29, 38, 52, 63, 64, 69  
special ..... 4, 23, 24, 25, 43, 61  
spending3, 14, 19, 20, 31, 32, 56, 61, 62, 66, 67, 82, 83, 85, 88, 93, 97  
stability.... 1, 7, 23, 25, 61, 64, 74, 76, 77  
stewardship ..... 91, 92





- strategic 3, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 21, 24, 28,  
29, 30, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 50,  
54, 57, 62, 68, 70, 72, 75, 78, 79, 89,  
90, 91, 93, 95, 96, 97, 100
- Strategy Map..... 9, 89, 100
- strength.. 1, 21, 22, 25, 35, 48, 49, 50, 51
- submarine..... 34, 98
- success.... 1, 7, 11, 12, 29, 33, 35, 41, 42,  
46, 51, 53, 54, 90
- succession** ..... 55
- Supplementary Reserve ..... 48, 51, 82
- support.... 1, 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17,  
21, 22, 24, 25, 29, 30, 31, 33, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 47,  
48, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,  
62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 73, 74, 75,  
78, 79, 82, 86, 88, 90, 92, 95, 96, 97,  
98, 100
- surveillance 24, 29, 37, 44, 58, 61, 64, 69
- sustain 22, 24, 25, 34, 35, 40, 43, 45, 48,  
50, 51
- task force..... 35, 36, 39
- technology 16, 38, 41, 48, 54, 55, 57, 70,  
71, 75
- territory ..... 1, 25, 61, 94
- terrorism..... 26, 33, 39
- threats..... 7, 24, 38, 39, 63, 74
- trade..... 53
- training 26, 31, 34, 35, 36, 38, 40, 42, 43,  
44, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57,  
58, 64, 72, 73, 74, 75, 96, 99
- transform ..... 35
- transformation 22, 23, 28, 29, 35, 37, 38,  
39, 50, 57, 66, 68, 89, 90, 94, 95, 96
- trucks..... 59
- United Kingdom..... 75
- United Nations ..... 74, 106
- United States ... 4, 24, 27, 47, 63, 74, 106
- values ..... 4, 23, 26, 28, 69, 73, 74, 75
- vehicles ..... 56, 58, 59, 74, 106
- Veterans Affairs ..... 47, 106
- visible minority ..... 27, 43
- vision..... 35, 37, 78, 95
- well-being ..... 91, 92









technologie.....	17, 18, 19, 52, 75, 77, 82,
114	
technologie de l'information.....	52
terrain.....	49, 57, 76, 81
territoire.....	1, 25, 67, 70, 102
terrorisme.....	28, 36, 42
transformation.....	13, 23, 24, 30, 31, 37, 39,
41, 42, 54, 56, 62, 73, 75, 79, 97, 99,	
103, 104, 105	
transformer.....	47, 69
transport aérien.....	15, 16, 18, 19, 26, 31, 40,
63, 65, 66, 80	
Union européenne.....	82
urgence.....	53, 54, 56, 72
valeurs.....	4, 12, 16, 24, 27, 30, 73, 74, 75,
76, 79, 81, 82, 84, 91, 92, 94, 96	
véhicules.....	15, 29, 40, 45, 60, 61, 63, 64,
65, 76, 81	
vérification.....	ii, 99, 102, 106, 107
vision.....	37, 39, 86, 104
soutenir.....	7, 17, 23, 25, 33, 36, 37, 39, 49,
52, 54	
soutien.....	ii, 4, 15, 18, 26, 29, 30, 35, 37,
38, 39, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50,	
51, 52, 55, 57, 60, 61, 62, 64, 65, 66,	
69, 70, 72, 73, 80, 81, 83, 90, 91, 98,	
100, 103, 104, 105, 107, 111, 114	
souveraineté.....	1, 16, 27, 28, 30, 41, 56, 70,
71, 76	
stabilité.....	1, 2, 7, 24, 25, 26, 67, 71, 82, 84,
85	
stratégique.....	i, ii, 8, 9, 13, 15, 16, 22, 24,
25, 27, 30, 31, 33, 35, 37, 40, 42, 43,	
58, 59, 67, 69, 73, 75, 84, 86, 97, 98,	
99, 100, 103, 105, 109, 112, 113	
succès.....	24, 25, 49, 61, 67, 85
suppléance.....	38
surveillance.....	4, 25, 31, 40, 44, 48, 63, 67,
71, 76, 91, 111	
surveiller.....	1, 76
tableau de bord prospectif.....	9, 97





objectif. 2, 23, 29, 44, 51, 54, 57, 58, 62, 63, 69, 75, 87, 97, 99	58
occasion..... 41, 57, 58, 81, 82, 97	58
Ombudsman..... i, 5, 22, 78, 92, 110, 113	58
organisation..... i, 6, 7, 8, 9, 14, 30, 54, 56, 57, 80, 86, 97, 98, 99, 105	58
organisme..... i, 42, 48, 95	58
OTAN 28, 36, 41, 42, 67, 72, 73, 81, 82, 102, 113	58
paiements de transfert..... 7, 83, 88	58
paix... 1, 2, 4, 7, 26, 27, 31, 71, 81, 82, 84	58
partenaires... 1, 7, 26, 27, 28, 44, 67, 69, 70, 72, 73, 77, 78, 109	58
partenariat..... 58	58
patrimoine..... 76, 85	58
patrouilles..... 25, 27, 30, 56, 71, 80	58
perfectionnement... 1, 25, 38, 43, 45, 47, 52, 57, 59, 60, 61, 79, 82, 101	58
Plan de la Défense..... 5, 9, 11, 33	58
planification... 8, 9, 11, 22, 26, 28, 29, 31, 43, 53, 55, 59, 61, 69, 72, 77, 97, 100, 101, 103, 105	58
politique 4, 5, 7, 9, 11, 42, 49, 53, 75, 79, 81, 106	58
polyvalent..... 82, 108	58
portefeuille..... 4, 102, 103	58
possibilités..... 22, 39, 46, 53, 56, 59, 82	58
prévention..... 77, 78, 95	58
priorités... 1, 3, 11, 12, 24, 31, 35, 39, 42, 50, 59, 61, 69, 75, 77, 78, 79, 89, 100, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 114	58
prise de décisions... 8, 13, 69, 75, 86, 97, 101, 114	58
projet... 15, 17, 18, 20, 35, 39, 48, 56, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 72, 76, 89, 90, 91, 94, 99, 101	58
prospérité..... 35, 82	58
protection 28, 31, 61, 64, 69, 73, 76, 100, 107, 111	58
protéger..... 1, 2, 4, 16, 25, 27, 28, 31, 81, 16, 105	58
publicité..... 16, 105	58
Rangers canadiens 22, 52, 56, 71, 80, 81, 90	58
réaffectation..... 92	58
réalisations..... 59	58
recherche... i, 1, 5, 17, 18, 22, 26, 27, 39, 40, 44, 51, 63, 71, 77, 78, 82, 93, 94, 95, 110, 111, 112, 114	58
recherche et sauvetage... i, 5, 27, 94, 95, 112, 114	58
reconnaissance 40, 41, 43, 58, 60, 63, 72, 76, 80, 91, 111	58
recrutement... 25, 29, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 53, 58, 59, 60, 79, 101, 105, 113	58
réduction..... 15, 29, 30, 37, 101	58
règlement..... 79, 108, 113	58
relations..... 5, 27, 69, 70	58
relève..... 36, 59, 77	58
remplacement. 16, 35, 39, 40, 41, 62, 64, 65, 102	58
renseignement 18, 40, 45, 50, 63, 69, 75, 76, 91, 104, 111, 112	58
réserve... 5, 22, 23, 37, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 80, 81, 89, 90, 112	58
Réserve supplémentaire..... 52, 56, 90	58
responsabilisation... 3, 8, 27, 97, 98, 102, 112	58
responsabilité... 4, 17, 25, 54, 63, 70, 86, 106, 107	58
ressourcesii, 1, 3, 5, 8, 11, 12, 13, 15, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 41, 42, 44, 47, 51, 52, 53, 57, 58, 59, 71, 89, 95, 98, 99, 100, 104, 106, 107, 110, 112	58
ressources humaines. 22, 23, 29, 59, 104, 107	58
résultat..... i, 8, 9, 24, 25, 33, 49	58
revenu disponible..... 16	58
risques 43, 50, 53, 54, 55, 61, 77, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 107, 112, 113	58
Royaume-Uni..... 82, 102	58
santé 4, 17, 18, 27, 43, 45, 48, 49, 51, 52, 53, 55, 85, 100, 107	58
sécurité i, 1, 2, 4, 5, 7, 16, 17, 18, 19, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 33, 35, 42, 56, 64, 67, 69, 70, 71, 72, 75, 77, 78, 81, 82, 84, 85, 91, 93, 100, 104, 107, 110, 112, 113	58
SGRR..... 7, 8, 9, 98, 114	58
sous-marin..... 36, 41, 107	58





engagements, 1, 7, 24, 25, 26, 33, 35, 39, 47, 55, 72, 84, 85, 86, 87  
 entretien, 29, 30, 39, 41, 64, 89, 91, 92, 93, 112  
 environnement, 44, 86, 107  
 équipement, 3, 39, 42, 48, 52, 56, 61, 64, 70, 71, 72, 76, 89, 90, 93, 99, 112  
 équité en emploi, 46  
 États-Unis, 4, 25, 28, 51, 70, 71, 82, 102, 112  
 ETP, 22, 23, 95, 112  
 évacuation, 40, 72  
 évaluation, 81, 87, 97, 98, 106  
 expansion, 15, 22, 23, 28, 37, 38, 43, 44, 45, 47, 54, 58, 103  
 famille, 47, 51, 79  
 flotte, 18, 35, 36, 40, 62, 63  
 fonction de contrôle, 54, 99, 102  
 force opérationnelle, 37  
 gestion de l'information, 8, 52, 77, 104  
 gestion des ressources, 7, 9, 17, 59, 104, 114  
 gestion des risques, 9, 97, 98, 102, 106  
 gestion du rendement, 9, 97, 98, 101  
 gestion financière, 59, 101, 107  
 gouvernance, 1, 7, 8, 24, 26, 27, 30, 31, 69, 73, 75, 81, 84, 85, 98, 106, 107  
 griet, 108  
 hélicoptère, 15, 18, 19  
 humanitaire, 25, 37, 40, 72  
 identité, 1, 7, 26, 27, 84  
 infrastructure, 14, 31, 36, 39, 60, 63, 69, 78, 90, 93, 104  
 installation, 33, 48, 90  
 instruction, 36, 38, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 63, 79, 80, 81, 82, 105, 112, 113  
 intégrer, 9, 13, 44, 53, 59, 62, 64, 98, 103  
 intermédiation, 19, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 71, 72, 75, 82, 100, 111, 112, 113  
 intérêt, 56, 78, 80, 87, 106  
 institutions, 17, 37, 43, 71, 113  
 international, 18, 24, 25, 28, 36, 82, 85, 105

interopérabilité, 36, 39, 77  
 intervention rapide, 26, 47  
 investissement, 22, 24, 31, 33, 35, 52, 53, 61, 62, 98, 99, 102, 103  
 JAG, 55, 104, 105, 113  
 justice, 4, 104, 105  
 langues officielles, 79  
 leadership, 2, 24, 46, 47, 52, 56, 60, 80  
 liaison, 27, 42, 56, 111  
 logement, 4  
 logistique, 26, 37, 38  
 Loi sur la défense nationale, 5, 11, 27, 105  
 maintenance, 31, 60, 103  
 maintien de la paix, 24, 25, 27, 67, 71, 85  
 maintien en poste, 14, 25, 44, 47, 49, 50, 59, 79  
 maritime, 16, 18, 26, 34, 35, 69, 82, 111  
 matériel, 29, 42, 52, 60, 61, 64, 72, 98, 101, 107  
 menaces, 8, 25, 41, 42, 70, 72, 81  
 mesure du rendement, 5, 9, 43  
 mettre sur pied, 25, 35, 36, 37, 43, 47, 55, 73  
 militaire, 4, 5, 9, 13, 15, 16, 17, 23, 25, 27, 37, 38, 39, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 64, 70, 72, 73, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 90, 91, 104, 105, 111, 113  
 mise sur pied, 25, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 48, 54, 69, 73, 103  
 mission, 1, 4, 7, 16, 25, 26, 28, 31, 36, 37, 42, 48, 49, 54, 56, 58, 59, 68, 69, 71, 74, 76, 81, 82, 96, 98, 105, 109  
 mission de la Défense, 4  
 modernisation, 1, 16, 24, 31, 35, 36, 40, 62, 64, 97  
 multinationale, 37  
 national, 4, 5, 13, 18, 22, 24, 25, 35, 46, 52, 60, 67, 76, 77, 78, 80, 85, 94, 95, 103, 110, 114  
 Nations Unies, 81, 114  
 navire, 36, 62, 66  
 NORAD, 25, 28, 39, 67, 70, 71, 81, 82, 113



# Index

- AAP 1, 7, 8, 9, 10, 21, 34, 68, 74, 88, 96, 97, 102, 111
- ACDI ..... 72
- acquisition 15, 16, 29, 31, 40, 61, 62, 63, 64, 93, 98, 99, 101
- Activités de programme ..... 24
- aéronet ..... 40, 82
- Afghanistan 2, 16, 22, 26, 27, 28, 31, 36, 37, 40, 42, 63, 69, 76, 81, 100, 112
- aide 25, 26, 31, 37, 40, 42, 51, 53, 56, 57, 69, 72, 78, 81, 82, 101, 113
- allées ..... 80
- amélioration ... 48, 56, 59, 71, 72, 73, 98, 104
- Amérique du Nord ... 2, 4, 25, 28, 31, 39, 41, 71, 81, 82, 113
- Anciens Combattants Canada 51, 76, 111
- aperçu ..... 22, 85
- apprentissage ..... 52, 59, 60, 98
- approches ..... 1, 25, 44
- approvisionnement 29, 30, 42, 61, 70, 86
- approvisionnement national ..... 29, 30
- Arctique 1, 16, 19, 27, 35, 62, 65, 66, 70, 71, 76, 103
- assistance ..... 73, 77
- bien-être ..... 27, 56, 100
- biens immobiliers ..... 39, 41, 102, 103
- bilingue ..... 79
- budget principal des dépenses ..... 15
- buts ..... 11, 44, 86
- cadence opérationnelle ..... 23, 44
- camions ..... 64
- capacité ... 1, 7, 8, 13, 14, 15, 16, 18, 24, 25, 26, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 49, 51, 52, 53, 58, 59, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 77, 79, 84, 85, 97, 98, 102, 104, 105
- changement ..... 53
- choix ..... 31, 52
- civil ..... 13, 23, 27, 45, 57, 58, 60, 75
- coalition ..... 41, 47
- COM Canada ..... 25, 26, 41, 54, 70, 71, 82, 111
- combat, 4, 12, 13, 15, 16, 19, 24, 25, 26, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 45, 50, 53, 54, 55, 62, 64, 70, 71, 82, 84, 90, 96, 111
- COMFEC ..... 26, 41, 42, 71, 72, 73, 111
- COMFOSCAN ..... 26, 42, 111
- commandement et contrôle ..... 41, 72
- commerce ..... 61, 64, 85
- communications ... 18, 36, 41, 49, 52, 55, 76, 105, 111, 114
- comptabilité ..... 66, 101, 102
- COMSOCAN ..... 26, 42, 70, 73, 111
- confiance ..... 24, 25, 33, 69, 85
- conflit ..... 28, 40, 72
- connaissance ..... 42, 69
- contingence ..... 22, 30, 35, 37, 41, 70
- contrat ..... 48
- contribuer 1, 7, 8, 24, 25, 27, 67, 69, 70, 76, 85
- contrôle 5, 14, 40, 55, 64, 67, 71, 73, 76, 78, 99, 101, 104, 106, 107, 111, 114
- coopération 19, 29, 38, 54, 70, 72, 81, 82, 85
- croissance, 22, 23, 29, 37, 39, 44, 45, 52, 53
- décaissement ..... 66, 101
- défi ..... 35, 42, 43, 103
- démocratique ..... 27
- déploiement ..... 22, 38, 39, 47, 48, 50, 51, 52, 73, 90, 91
- développement ..... 1, 4, 13, 14, 28, 29, 30, 31, 35, 37, 41, 43, 44, 45, 52, 59, 64, 73, 75, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 93, 98, 99, 101, 103, 104, 106, 110, 113, 114
- directive ..... 11, 13, 35, 98, 100
- disponibilité opérationnelle 9, 13, 25, 26, 32, 33, 35, 36, 41, 42, 43, 49, 53, 70, 112
- diversité ..... 7, 29, 44, 47, 60, 79, 109
- échange ..... 27, 70, 104
- économique ..... 27, 28, 100, 101
- éducation ..... 43, 46, 47, 52, 58, 78
- effectif 22, 23, 26, 33, 37, 38, 39, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 69, 71, 79, 80, 100, 103, 105







RCN	Région de la capitale nationale
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RH	Ressources humaines
RJC	Rangers juniors canadiens
RM/R	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités

## S

S&T	Science et technologie
SAR	Recherche et sauvetage
SCI	Système de communications et d'information
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable
SDF	Soutien à la prise de décisions financières
SGRR	Structure de gestion des ressources et des résultats
SI2C	Système intégré de commandement et de contrôle
SM	Sous-ministre
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SNRS	Secrétariat national de recherche et sauvetage
SVSM	Système de véhicule de soutien moyen

## T

TC	Transport Canada
TI	Technologie de l'information
TSO	Traumatisme lié au stress opérationnel

## U

UAE	Unité aérienne expéditionnaire
UAV	Véhicule aérien sans pilote
ONU	Organisation des Nations Unies

## V

VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
-------	--------------------------------------





J  
JAG Juge-avocat général  
FOII Force opérationnelle interarmées interinstitutions

L

LO Langues officielles

M

MARC Mode alternatif de règlement des conflits  
MDN Ministère de la Défense nationale  
MPO Ministère des Pêches et des Océans

N

NORAD Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord  
NORTHCOM Commandement du Nord  
NRF Force de réaction de l'OTAN

O

OMB Ombudsman  
OP Opération  
OTAN Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

P

PAC Planification axée sur les capacités  
PAIM Programme d'aide à l'instruction militaire  
PCA Plan de continuité des activités  
PGS Politique du gouvernement sur la sécurité  
PII FC Plan d'instruction intégrée des FC  
PMF Performance Management Framework  
PRM Profil des risques du Ministère  
PRS Plan de recrutement stratégique

Q

QGI FC Quartier général interarmées des Forces canadiennes  
QMB Qualification militaire de base

R

R et D Recherche et développement





CPR	Cadre de la Première réserve
CRD	Chef du renseignement de la Défense
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CS Ex	Chef – Service d'examen
CST	Centre de la sécurité des télécommunications
D	
DDOS	Directive sur la disponibilité opérationnelle stratégique
DMP1	Diversification des modes de prestation de l'instruction
E	
EE	Équité en emploi
EICC	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
EOG	Écologisation des opérations gouvernementales
EQA	Effectifs qualifiés en activité
ESE	Étude des systèmes d'emploi
ETP	Équivalent temps-plein
E-U.	États-Unis
F	
F & E	Fonctionnement et entretien
FC	Forces canadiennes
FELIX	Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates
FIN SAR	Fonds des initiatives nouvelles de recherche et sauvetage
FOA	Force opérationnelle en Afghanistan
FOI	Force opérationnelle interarmées
FOI Afghanistan	Force opérationnelle interarmées en Afghanistan
FOIN	Force opérationnelle interarmées (Nord)
FOS	Forces d'opérations spéciales
FRCS	Feuille de route sur les capacités stratégiques
G	
GCC	Garde côtière canadienne
GI	Gestion de l'information
GIR	Gestion intégrée des risques
GR	Gestion du rendement
GRC	Gendarmerie royale du Canada
I	
IED	Dispositif explosif de circonstance
I14	





## Appendice E – Liste des abréviations

### A

AAP	Architecture des activités de programme
ACC	Anciens Combattants Canada
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACI	Aéronef de combat interarmées
AFS	Agent financier supérieur
AIPRP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada

### C

C2	Commandement et contrôle
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
CA	Commandement d'armée
CCAFM	Commandement de la composante aérienne de la Force multinationale
CED	Comité d'examen des dépenses
CEGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CEMA	Chefs d'état-major des armées
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CFB	Canadian Forces Base
CFD	Chef – Développement des forces
CFT	Commandement de la Force terrestre
CGD	Comité de gestion de la Défense
CGFC	Comité des griefs des Forces canadiennes
CIC	Cadre des instructeurs de cadets
CFIRI	Capacités de fusion de l'information et du renseignement interarmées
CIRS	Comité interministériel de recherche et de sauvetage
CLFC	Conseil de liaison des Forces canadiennes
CMR	Collège Militaire Royal
CMTC	Centre canadien d'entraînement aux manœuvres
COI	Capacité opérationnelle initiale
COM Canada	Commandement Canada
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMFOSCAN	Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
COSM	Centre des opérations de la sûreté maritime
COSPAS-SARSAT	<i>Cosmicheskaya Sistemya Poiska Avaryynich Sudov-Search and Rescue Satellite-Aided Tracking</i>
COT	Capacité opérationnelle totale
CPCP	Comité permanent des comptes publics
CPM	Chef du personnel militaire





## Appendice D – Personnes-ressources

### Renseignements sur les plans, les priorités et le rendement du Ministère

<b>Lieutenant-général W.J. Natynczyk, CMM, CSM, CD</b> Vice-chef d'état-major de la Défense Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : (613) 992-6052 Télécopieur : (613) 992-3945
--	--

### Renseignements financiers

<b>Contre-amiral Bryn M. Weadon, CMM, CD, CMA, L,pro</b> Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : (613) 992-5669 Télécopieur : (613) 992-9693
---	--

### Renseignements généraux

<b>M<sup>me</sup> Josée Touchette</b> Sous-ministre adjointe (Affaires publiques) Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : (613) 996-0562 Télécopieur : (613) 995-2610 Courriel : information.touchette.jr@forces.gc.ca
--	--

### Sites Internet

Ministère de la Défense nationale Cabinet du Juge-avocat général Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes Secrétariat national de recherche et de sauvetage Recherche et développement pour la défense Canada Centre de la sécurité des télécommunications Canada Planification et gestion de la Défense	<a href="http://www.forces.gc.ca">http://www.forces.gc.ca</a> <a href="http://www.forces.gc.ca/jag/main_f.asp">http://www.forces.gc.ca/jag/main_f.asp</a> <a href="http://www.ombudsman.forces.gc.ca/">http://www.ombudsman.forces.gc.ca/</a> <a href="http://www.nss.gc.ca">http://www.nss.gc.ca</a> <a href="http://www.drdc-rddc.gc.ca">http://www.drdc-rddc.gc.ca</a> <a href="http://www.csc-cst.gc.ca/">http://www.csc-cst.gc.ca/</a> <a href="http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_f.asp">http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_f.asp</a>
---	---





## SECTION VI : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

### Appendice A – Application des lois et règlements

Le ministre de la Défense nationale est responsable devant le Parlement de l'application de nombreuses lois et il doit assumer les responsabilités que lui impose l'administration d'un grand nombre de lois et de règlements. On en trouvera une liste complète à l'adresse <[http://www.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/pp08-09/appA\\_f.asp](http://www.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/pp08-09/appA_f.asp)>.

### Appendice B – Partenaires et intervenants clés

Le MDN et les FC travaillent avec de nombreux partenaires canadiens et étrangers à la réalisation de la mission, des programmes et des activités de la Défense. La diversité des partenaires et des intervenants en jeu témoigne bien de la portée du mandat de la Défense. Une liste complète des partenaires et des intervenants de la Défense peut être consultée à l'adresse <[http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/pp08-09/appB\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/pp08-09/appB_f.asp)>.

### Appendice C – Feuille de route stratégique du MDN et des FC

La feuille de route stratégique du MDN et des FC et des renseignements sur les objectifs stratégiques peut être obtenue à l'adresse <[http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/pp08-09/strat-map\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/rep-pub/ddm/rpp/pp08-09/strat-map_f.asp)>.





Le Rapport sur la gestion des activités nucléaires contient de plus amples renseignements sur la sûreté nucléaire à la Défense.

## Système de règlement des griefs des FC

La Défense demeure résolue à appuyer un système de règlement des griefs des FC (SRGFC) qui s'applique à tout le processus de règlement des griefs des FC.<sup>24</sup> Le SRGFC va continuer de favoriser un règlement efficace des plaintes dans les FC, depuis les premières étapes d'une plainte jusqu'à la décision finale faisant suite à un grief.

Les priorités du SRGFC pour l'année financière 2008-2009 seront les suivantes :

- travailler avec d'autres organismes de traitement de plaintes à la création d'un système global de traitement des plaintes des FC;
- créer un SRGFC en ligne qui soit polyvalent et adapté aux besoins de tous les utilisateurs et qui comprenne un réseau de renseignements sur la gestion des cas;
- maintenir un programme d'information sur le SRGFC faisant appel à des séminaires et à des séances de formation.

On pourra obtenir de plus amples renseignements sur l'Autorité des griefs des Forces canadiennes à l'adresse [http://www.cfqa.forces.gc.ca/intro\\_f.asp](http://www.cfqa.forces.gc.ca/intro_f.asp) et sur le Comité des griefs des Forces canadiennes, à l'adresse <http://www.cfqb-cgfc.gc.ca/process-f.php>.

<sup>24</sup> C'est-à-dire un système de règlement des griefs qui s'applique à chacune des étapes successives des dossiers, à tous les niveaux des FC, depuis la présentation initiale jusqu'à la décision finale.





d'examen; ils seront aussi le centre d'intérêt de la vérification interne pendant l'année financière 2008-2009.

Le Chef – Service d'examen entreprendra également des travaux de vérification spécifiques pour être en mesure de faire une évaluation globale de l'efficacité et de la pertinence des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du MDN et des FC. De nombreux travaux de vérification se poursuivront dans des domaines comme la gestion des acquisitions d'immobilisations et des marchés, la gestion financière, les ressources humaines et la sécurité.

Une liste complète des travaux de vérification qui seront faits en 2008-2009 et une liste provisoire des travaux prévus sont présentées au tableau 12 (Vérifications internes) de la section III.

## Autres services de soutien

### Programmes de sécurité

#### *Sécurité générale*

Le Programme de sécurité générale, <[http://www.vcds.forces.gc.ca/dsafeg/intro\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dsafeg/intro_f.asp)>, est le programme de santé et de sécurité au travail du Ministère. De concert avec 10 programmes spécialisés en matière de santé et de sécurité (vols, lasers, fréquences radioélectriques, incendies, matériel roulant, explosifs, sous-marins, sécurité en plongée, sûreté nucléaire, santé au travail des FC) et assujettie à une structure de gouvernance générale, la collectivité de la sécurité du MDN et des FC a le mandat de faire respecter la réglementation voulue, de reconnaître et d'atténuer les risques, et de prévenir les situations dangereuses et d'en réduire le nombre. Ces programmes et les autorités qui en ont la responsabilité sont énumérés dans la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 2007-0 – Sécurité, qui peut être consultée à l'adresse <[http://www.admfincs.forces.gc.ca/admfincs/subjects/daod\\_2007\\_intro\\_f.asp](http://www.admfincs.forces.gc.ca/admfincs/subjects/daod_2007_intro_f.asp)>.

Le Programme de sécurité générale s'est notamment fixé pour l'année financière 2008-2009 les priorités suivantes :

- améliorer les techniques d'identification et d'atténuation des risques en milieu de travail;
- continuer de réduire le nombre des situations dangereuses;
- améliorer les synergies entre les programmes par l'harmonisation des politiques et des procédures.

#### *Sûreté nucléaire*

Le ministre de la Défense nationale a la responsabilité de prescrire et de faire appliquer des exigences relatives au contrôle et à l'utilisation des sources de rayonnements ionisants à la Défense. Le Directeur général – Sûreté nucléaire administre un régime de contrôle fondé sur les risques qui autorise les activités nucléaires du MDN et des FC compte tenu de leurs risques et en fonction des exigences en matière de santé, de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement.





coordonnant les opérations médiatiques et les activités d'AP, en mettant en œuvre un nouveau plan de communication stratégique et en veillant à la planification des communications pour les documents ministériels et les mémoires au Cabinet. Par ailleurs, l'organisation continuera d'appuyer le recrutement des FC grâce à la campagne publicitaire actuelle.

De plus, les Affaires publiques s'efforceront d'améliorer leurs pratiques de gestion dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources. Des cadres de gestion, qui seront mis en œuvre, permettront une meilleure affectation des ressources, une plus grande efficacité des services et de meilleures analyses comparatives.

## Services d'évaluation / Services de vérification interne

### Évaluation des programmes

En plus de faire des évaluations d'avantage consacrées à des questions opérationnelles, les services d'évaluation des programmes vont s'attacher durant l'année financière 2008-2009 à affermir la fonction d'évaluation du MDN et à s'assurer qu'elle pourra satisfaire aux exigences de la nouvelle politique d'évaluation attendue. Cela s'appliquera notamment à la nécessité d'évaluer, aux termes de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des programmes de subventions et de contributions du MDN et des FC dans le cadre d'un cycle quinquennal. Il faudra aussi probablement évaluer intégralement les dépenses de programmes directes du MDN et des FC dans le cadre d'un cycle quinquennal. Ainsi, la grande priorité de la fonction d'évaluation pendant l'année financière 2008-2009 consistera à préparer un plan de mise en œuvre pour la nouvelle politique d'évaluation attendue.

Les résultats clés escomptés durant l'année financière 2008-2009 sont un plan quinquennal d'évaluation et une description claire des moyens que les services d'évaluation entendent prendre pour obtenir les résultats fixés dans la nouvelle politique. Toute reconstruction se ferait dans le cadre des grands changements organisationnels auxquels le Chef – Service d'examen (CS Ex) est en train de donner forme. Ces efforts visent à accroître la somme et la qualité des renseignements mis à la disposition du Ministère, du Ministère et des organismes centraux pour les aider à prendre des décisions éclairées en matière de gestion, de dépenses et d'orientation.

Une liste complète des travaux d'évaluation qui seront faits pendant l'année financière 2008-2009 et une liste provisoire des travaux prévus sont présentées au tableau 10 (Évaluations) de la section III.

### Vérifications

La grande priorité des services de vérification interne du MDN et des FC pendant l'année financière 2008-2009 consistera à donner suite aux exigences de la politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor de 2006, qui doit être pleinement appliquée avant le 1<sup>er</sup> avril 2009. La fonction de vérification sera restructurée et développée pour être en mesure de satisfaire aux exigences de la politique et pour continuer de faire, à l'intention de la haute direction du MDN et des FC, d'importantes vérifications. Cette restructuration et ce développement font partie d'un réalignement global du Service



## Services juridiques

Un système de justice militaire efficace et réceptif étant essentiel à l'exercice du commandement opérationnel, le Cabinet du juge-avocat général (JAG) travaillera aussi avec d'autres intervenants du milieu de la justice militaire dans le but de réduire le temps que mettent les cours martiales à rendre des décisions.

Durant l'année financière 2008-2009, le Cabinet du JAG va continuer de centrer ses efforts sur le soutien des opérations. En plus de donner des avis juridiques prospectifs sur le droit des opérations et le droit international, les avocats militaires du nouveau Centre de droit militaire des Forces canadiennes (CDMFC), une section de l'Académie de la Défense (ACD), vont proposer de nouvelles façons d'offrir aux FC une instruction et une doctrine du droit militaire qui soient axées sur les opérations. Pour donner suite à la deuxième étape de la transformation des FC, le Cabinet du JAG est en train d'examiner le soutien juridique qu'il offre aux états-majors opérationnels et de revoir entièrement son effectif afin de déterminer si la structure actuelle répond aux besoins des déploiements opérationnels.

Le Bureau du Conseiller juridique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (CJ MDN/FC) fournit un éventail complet de conseils juridiques et de services de rédaction et de recours en justice sur toutes les questions qui concernent le MDN et les FC, si ce n'est le droit militaire et la justice militaire, que la *Loi sur la défense nationale* attribue expressément au JAG. Durant l'année financière 2008-2009, le CJ MDN/FC va attacher une importance particulière :

- à poursuivre la transformation de l'organisation pour la rendre plus efficiente et accroître ainsi sa capacité de remplir sa mission d'une manière stratégique et opportune; et
- à poursuivre ses efforts de coordination avec le JAG pour faire en sorte que des services juridiques continus et intégrés soient offerts à leurs clients du MDN et des FC.

## Affaires publiques / Services de communication

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes œuvrent dans un milieu qui exige des messages cohérents et coordonnés de la part du gouvernement. À ce titre, le SMA(AP) joue un rôle crucial dans la transmission des priorités de défense.

En tant qu'autorité fonctionnelle reconnue en ce qui a trait aux affaires publiques, le SMA(AP) appuie toutes les activités et les opérations du MDN et des FC en gérant la fonction ministérielle de communication. Outre la prestation de services cruciaux comme la planification stratégique, le marketing et la publicité, les services créatifs et la gestion des problèmes, l'organisation continuera de donner des conseils aux commandements/armées/unités afin de garantir que leurs propres plans et activités d'AP sont conformes aux grandes politiques, communications et objectifs du Ministère.

Au courant de l'année financière 2008-2009, les Affaires publiques continueront de donner une orientation stratégique et des directives concernant les communications du MDN et des FC en fournissant du soutien aux annonces du MDN et des FC, en







nouvelles capacités et du soutien du cycle de vie des capacités, dont les infrastructures sont un élément clé; et

- énoncer et mettre en application un programme stratégique d'investissement au titre des biens immobiliers comme le prévoit le plan d'investissement du Ministère pour faire face à des risques accrus et à des dépenses élevées au titre des bien immobiliers, à la grandeur des FC.

Le tableau 7 de la section III présente de plus amples renseignements sur les grands projets d'immobilisations (construction).

## Services de gestion de l'information

Les priorités associées à la transformation de la GI/TI durant l'année financière 2008-2009 vont déboucher sur une rationalisation des applications de GI et de l'infrastructure de la TI. Elles vont comprendre aussi la poursuite de l'amélioration du modèle de prestation des services de GI/TI. Des améliorations seront obtenues par la poursuite de l'unification des ressources destinée à accroître l'efficacité et l'efficience des services de soutien interne et par le soutien des efforts de rationalisation qui sont faits dans les divers secteurs d'activité. Les gains d'efficience ainsi obtenus aideront la Défense à donner

forme à d'autres priorités.

Les FC sont engagées dans un ambitieux programme destiné à unifier et à améliorer une foule de systèmes secrets de commandement et de contrôle (C2) pour en faire un élément clé dans la réalisation de la vision de FC transformées et rationaliser les services et les systèmes. La capacité de commandement et de contrôle intégrés (C2I) qui en résultera permettra un échange continu de renseignements secrets au sein du MDN et des FC et un partage de renseignements avec d'autres ministères et organismes et avec des alliés clés. Pour y arriver, le Ministère aura recours à des initiatives de soutien en service, des projets d'immobilisations et des mesures de transformation des activités qui viseront tous à donner aux commandants opérationnels et aux décideurs du Ministère un meilleur accès à l'information. Une unification et des améliorations similaires sont également envisagées pour les systèmes de renseignement.

Les efforts vont porter sur la mise en place de services partagés pour le Web et la sécurité durant l'année financière 2008-2009. Le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]) va en outre poursuivre le développement et la mise en place d'une capacité de gestion des dossiers et l'élaboration d'un plan de gestion du contenu.

La Défense va continuer d'unifier et d'améliorer ses systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines. L'accent sera mis pendant l'année financière 2008-2009 sur l'amélioration des systèmes qui concernent les politiques, les processus et les changements organisationnels relatifs au personnel militaire. Le SMA(GI) travaille en collaboration avec l'autorité fonctionnelle du personnel militaire, le Chef du personnel militaire (CPM), pour élaborer une stratégie et un plan détaillé qui visent à fournir aux FC un système plus efficace de gestion des ressources humaines.

L'approche proposée ci-dessus sera globale et elle tiendra compte des exigences de tout le processus militaire. Elle sera précisée pendant l'année financière 2008-2009, et une voie à suivre sera recommandée.





On considère généralement que les biens immobiliers de la Défense sont dans un état acceptable, mais la situation s'est détériorée au cours des cinq dernières années, faute d'argent; les niveaux d'investissement sont restés en deçà des normes reconnues dans le secteur immobilier pendant une décennie. De 2000 à 2006, l'état des ouvrages s'est détérioré globalement de 15 pour 100, et celui des bâtiments non résidentiels, de 6 pour 100. Si cette tendance devait persister, il faudrait s'attendre à ce que l'état général du portefeuille immobilier passe d'un niveau *acceptable* à un niveau *médiocre* dans les dix prochaines années (c'est-à-dire d'ici l'année financière 2015-2016). Pour corriger la situation, la Défense :

- est en train d'énoncer un cadre et un plan de gestion du portefeuille national des biens immobiliers pour avoir une approche globale de la planification, du développement et des priorités;
- poursuit la préparation de plans directeurs de développement des biens immobiliers pour chacune des bases et des escadres dans le but d'améliorer les décisions relatives à la planification des biens immobiliers et aux investissements et de s'assurer qu'elles cadrent avec les priorités du Ministère;
- prévoit augmenter le financement de la maintenance et des réparations des biens immobiliers pour mettre un terme à leur détérioration et atténuer les conséquences d'un report de la maintenance;
- encourage l'établissement de fonctions de maintenance préventive; et
- est en train de concevoir un système de tenue de dossiers intégré et plus fiable qui améliorera les décisions relatives aux biens immobiliers.

La stratégie de la Défense « Le Canada d'abord » et des initiatives de transformation des FC comme l'adoption de nouveaux équipements, l'expansion des capacités, l'accroissement de l'effectif des FC, les projets relatifs à l'Arctique et la mise sur pied de forces de réaction rapide vont obliger la Défense à se donner d'importantes infrastructures. Dans les cinq prochaines années, la mise en place de ces capacités pourrait faire doubler les investissements dans les infrastructures. Il sera tenu compte du financement de ces capacités nouvelles dans le Plan d'investissement de la Défense que le Ministère est en train de préparer. Fournir ces infrastructures à temps constituera une entreprise importante qui posera un défi de taille.

Pour maximiser l'efficacité de son portefeuille de biens immobiliers et s'assurer qu'il convient aux opérations et aux programmes de la Défense, le MDN compte l'année financière 2008-2009 :

- mettre en œuvre une stratégie immobilière qui concentre les activités immobilières sur un but commun;
- adopter une approche de la gestion du portefeuille qui garantisse des décisions concertées, intégrées et efficaces en matière d'investissements;
- intégrer la planification des infrastructures aux premières étapes du processus de développement des forces grâce à une approche intégrée de la préparation du Plan d'investissement de la Défense qui tienne compte à la fois du développement des





## ***Système d'aide à la prise de décisions financières – Perspectives***

Le Ministère continue de concevoir et de mettre à l'essai des éléments du module d'aide à la prise de décisions financières du projet de Courtier des services d'information de la Défense. Après avoir été intégralement vérifié et mis à la disposition des utilisateurs, le module fournira des rapports de situation financière quotidiens à la haute direction ainsi que des balances de vérification conformes à l'AAP du Ministère. Le module devrait être en place au début de l'année financière 2008-2009. Quand il aura fait ses preuves, d'autres modules d'aide à la prise de décisions financières seront conçus, notamment pour permettre une restructuration de la base de données sur les investissements au titre des capacités et la production de rapports sur les résultats des activités et le rendement en fonction de l'AAP du Ministère.

## ***Contacts financiers internationaux***

Le Canada a été l'hôte du premier colloque des agents financiers supérieurs (AFS) de la défense, fin 2006. Le SMA(Fin SM) va continuer d'entretenir des contacts avec ses homologues du Royaume-Uni, des États-Unis, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Ces discussions porteront principalement sur les leçons retenues dans le domaine de la comptabilité d'exercice, de la fonction de contrôle, des services partagés et de la gestion des risques. L'analyse des leçons retenues se poursuit, et des contacts individuels sont en train d'être établis avec chacun des pays pour faciliter le transfert de leçons. Les contacts avec l'OTAN vont se poursuivre à divers niveaux, de la participation aux activités du Conseil OTAN-Russie, l'accent étant mis dans ce cas sur la responsabilisation et la gestion des risques, aux réunions au niveau des AFS, où l'attention porte sur des questions stratégiques, et notamment le financement et la gestion des programmes.

## **Services de gestion des installations et des biens immobiliers**

Le portefeuille des biens immobiliers de la Défense est, à bien des égards, le plus imposant et le plus complexe du gouvernement du Canada. Il comprend des propriétés possédées et louées, de tous les types et de tous les âges. Par secteur, la Défense occupe environ 33 p. 100 des immeubles fédéraux et 7 p. 100 des terrains du fédéral, dont 25 installations principales réparties au Canada et des biens immobiliers dans chaque province et territoire, ce qui représente 309 municipalités. Le coût total de remplacement des biens immobiliers des immeubles et des travaux de la Défense, y compris les logements, est estimé à 22 milliards de dollars<sup>23</sup>. Les responsabilités associées à la gestion d'un si vaste portefeuille de biens immobiliers, qui comprend plusieurs sites à désignation patrimoniale, imposent des exigences considérables à la capacité de maintien en puissance de la Défense.

<sup>23</sup> L'on procède à un examen des hypothèses et des méthodes de calcul des coûts de remplacement des biens immobiliers, à la lumière du rôle crucial que cela a au MDN et de l'augmentation des coûts de construction au cours des cinq dernières années.





de nombreux ministères cherchent à obtenir ses services. Du personnel d'appoint a été embauché, et des changements organisationnels ont été faits pendant l'année, mais cela n'a pas suffi à répondre à la demande. La Défense est résolue à redevenir un chef de file de la collectivité de l'AIPRP; elle entend pour cela remédier aux actuelles pénuries par des stratégies à court terme et à long terme comme le recrutement d'employés ayant une expérience de l'AIPRP et l'adoption d'un programme de perfectionnement professionnel au niveau de recrutement. Le Ministère a également l'intention de faire l'acquisition d'un nouveau logiciel et de matériel neuf pour traiter les demandes qui concernent l'AIPRP. L'étude et l'application de nouvelles stratégies se poursuivent; il reste cependant que la réduction des délais de réponse et de l'arriéré demandera quelques années.

## Services de gestion financière

Les services de gestion financière de la Défense s'appuient sur une gérance et une fonction de contrôle qui s'inscrivent dans un solide cadre de contrôle de la conformité financière. Un processus de planification des activités déjà solide sera renforcé à court terme par l'adoption d'un régime de gestion du rendement fondé sur les risques à tous les niveaux du Ministère. Cette mesure coïncidera avec le développement et la mise en place prévus, à la grandeur du Ministère, d'un outil d'aide à la décision grâce auquel il sera plus facile de fournir à la direction des renseignements financiers et non financiers à la fois utiles et actuels. Cela aidera à la prise de décisions et permettra au Ministère de voir à ce que les fonds publics soient utilisés avec la plus grande prudence pour les activités clés de ses programmes.

### Comptabilité d'exercice

Le Ministère obtient ses crédits suivant la comptabilité de caisse modifiée qui est utilisée pour rendre des comptes au Parlement. Les budgets fédéraux de 2005 et de 2006 ont néanmoins institué une seconde base de contrôle des fonds alloués : la comptabilité d'exercice. Ce second système permet d'exercer un contrôle par l'application de plafonds de dépenses reposant sur des dépenses d'exercice par opposition à des décaissements.<sup>22</sup> Les projets d'immobilisations imputés aux budgets de 2005 et de 2006 sont donc soumis à la fois à des contrôles de caisse et à des contrôles d'exercice. La section III du Rapport présente des renseignements sur les dépenses prévues et les dépenses réelles pour l'année financière 2008-2009 suivant une comptabilité de caisse modifiée et une comptabilité d'exercice. Le Ministère va continuer d'étendre la comptabilité d'exercice à d'autres secteurs du budget de la Défense, en commençant par les grands projets d'immobilisations (construction). Il s'agit là de la première étape de la conversion de la base de financement de la Défense nationale à une comptabilité d'exercice intégrale.

<sup>22</sup> La différence entre les dépenses d'exercice et les décaissements est une question de moment. Les décaissements sont constatés quand des sommes sont versées. Les dépenses d'exercice sont constatées quand le phénomène économique sous-jacent se produit. Dans le cas des immobilisations, les dépenses d'exercice sont constatées par un amortissement pendant leur durée de vie.





présentations – adoption d'un aspect uniforme, normes de qualité, analyse stratégique globale, fonction de remise en question et de validation indispensable à l'exercice d'une diligence raisonnable, etc. – en plus de donner l'assurance que les présentations passent par tous les niveaux d'examen et d'approbation. Le processus répond aux exigences du Ministère et il est conforme aux politiques et aux lignes directrices récentes du SCT, et notamment aux normes que prévoit le CRG.

Cette importante entreprise de renouvellement lancée par le Directeur – Services ministériels stratégiques exigera des efforts concertés de la part de plusieurs organisations ainsi que d'importants changements des processus, des procédures et des systèmes du Ministère. Il a déjà permis d'écourter de trois mois le travail nécessaire. Le Ministère mettra pleinement en œuvre le processus relatif aux présentations en 2008-2009.

### *Planification de la continuité des activités*

Selon la Politique de sécurité du gouvernement (PSG), les ministères doivent tous se donner un programme de planification de la continuité des activités (PCA) pour être en mesure de garantir la disponibilité des services et des biens essentiels à la santé, à la sécurité et au bien-être économique des Canadiens ou à la bonne marche de l'État. Comme l'indique la directive du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense (SM/CEMD) sur la PCA diffusée en janvier 2007, l'établissement d'un programme de PCA à la grandeur du MDN et des FC et l'élaboration d'un plan global de continuité des activités du Ministère sont des priorités du SM et du CEMD. Des progrès notables ont été accomplis pendant l'année. L'Équipe d'action du PCA du MDN et des FC, que coprésident le DG Plans/État-major interarmées stratégique et le Directeur général – Services ministériels et partagés (DGSM/PSMA(Fin SM)), et au sein de laquelle des directeurs représentent tous les NI des groupes et des commandements, a contribué à donner plus d'importance à la planification de la continuité des activités au MDN et dans les FC.

Il convient de noter qu'il existe souvent déjà des plans de type PCA pour assurer la continuité des services et des biens essentiels à la santé, à la sécurité et au bien-être économique des Canadiens ou au bon fonctionnement de l'État. Le PCA du MDN et des FC permettra de répertorier ces plans et dispositions et de les harmoniser, en plus d'énumérer et de prioriser les domaines qui nécessitent des plans et des ressources complémentaires. Travaillant conjointement et avec le soutien de l'ensemble des organisations et des commandements du niveau 1, les coprésidents de l'Équipe d'action espèrent produire la première version du PCA du niveau 0 du MDN et des FC au début de 2008, les PCA des niveaux 1 étant diffusés au milieu de 2008.

### *Accès à l'information*

Le nombre de demandes reçues par la Défense nationale aux termes de la *Loi sur l'accès à l'information* a rapidement excédé les ressources disponibles, et cela a entraîné des délais de réponse plus longs et un arriéré. Le caractère à la fois complexe et délicat des demandes – les demandes de renseignements sur les opérations en Afghanistan, par exemple – ont fait qu'il a été difficile de fournir rapidement des réponses. À cela s'ajoute le fait que l'effectif des employés expérimentés dans le domaine de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP) est limité et que





## Gouvernance et orientation stratégique

En juin 2007, le Chef d'état-major de la Défense et le Sous-ministre ont approuvé une directive d'application d'un modèle révisé de gouvernance stratégique au MDN et dans les FC. La nouvelle structure de gouvernance a été adaptée en septembre 2007 à l'évolution de la transformation des FC et de l'harmonisation institutionnelle de la Défense. La structure et les processus de gouvernance vont continuer d'évoluer, l'objectif étant d'offrir une orientation stratégique et de renforcer la reddition de comptes. Dans l'année qui vient, la nouvelle structure de gouvernance permettra de mieux appuyer le développement et la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de la Défense. Le Canada d'«abord», le plan d'investissement, les plans d'activités ainsi que l'approbation et la supervision des projets.

## Intendance et fonction de contrôleur

La Défense s'est donné un cadre de contrôle financier solide pour s'assurer qu'elle respecte les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Vu la taille de l'organisation, il faut apporter des ajustements au cadre chaque fois que de nouveaux gestionnaires de ressources assument leurs responsabilités et que de nouveaux projets d'acquisition sont lancés. Pour donner suite à des vérifications internes et externes, le Ministère doit aussi affirmer certains aspects du cadre après avoir fait des analyses structurées en fonction des risques. Il s'agit là d'une activité permanente que la multitude des systèmes utilisés pour alimenter le système financier en données rend d'autant plus exigeante. Des plans à moyen et à long terme d'unification des systèmes permettront de garantir la fidélité des contrôles de conformité dans toute l'organisation et de renforcer l'intendance des ressources financières. Le projet des états financiers vérifiés du MDN et des FC va jouer un rôle déterminant dans cette unification. Pour être en mesure de soumettre ses états financiers à une vérification qui s'appuie sur des contrôles, la Défense est en train de régulariser la documentation de tous ses processus et contrôles financiers, de chercher des moyens de resserrer ses contrôles et de remanier des processus de façon à améliorer le cadre de contrôle. Ce travail préparera le Ministère à la vérification de ses états financiers par le Vérificateur général du Canada; il permettra également de codifier et de renforcer les contrôles horizontaux qu'exige l'unification des divers systèmes d'information financière.

## Processus relatif aux présentations du Ministère

Le Ministère a récemment réaménagé son processus relatif aux présentations pour en faire un processus global et intégré qui réunit le processus d'approbation des projets et celui des présentations ministérielles. Le nouveau processus comprend les présentations relatives aux immobilisations (équiperment et construction), les présentations réglementaires et les autres formes de présentations qui nécessitent une approbation du Ministère et du Conseil du Trésor.

Le processus ainsi rationalisé favorise une culture axée sur un engagement continu et un partage envers des processus et des comportements qui débouchent sur des améliorations concrètes et des gains d'efficacité dans la circulation des présentations, depuis l'énoncé des besoins jusqu'au moment où des dépenses doivent être approuvées pour la réalisation des projets. Le processus permettra d'encadrer et d'uniformiser la préparation des





d'appliquer les pratiques de la GIR partout à la Défense et d'assurer un apprentissage continu dans le domaine de la gestion des risques.

La Défense applique de plus en plus la GIR à son cadre de gestion du rendement, son principal véhicule de communication de renseignements sur les risques. L'application de la GIR à d'autres processus stratégiques de la Défense se poursuivra pendant l'année 2008-2009, comme le prévoit le plan de mise en œuvre de la GIR. Ces efforts comporteront notamment un travail à long terme de développement et de mise en œuvre d'un cadre de GIR efficace pour toutes les activités de la Défense liées à l'acquisition et au soutien du matériel.

La Défense va continuer d'utiliser des techniques de gestion des risques qui tiennent compte des tendances passées en matière de financement. Pour être en mesure de remplir sa mission, la Défense continuera d'appliquer une stratégie de gestion prudente des risques prévoyant des niveaux raisonnables de surprogrammation et des niveaux déterminés d'investissements risqués.

## **Responsabilisation**

Le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) souhaite que le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) poursuive son évolution et devienne le moyen privilégié d'évaluation de la capacité de gestion de ministères. Du point de vue de la Défense, le CRG va devenir un instrument d'amélioration continue des processus de gestion. Même si les résultats des évaluations antérieures du MDN ont été acceptables, le SCT a suggéré à la haute direction de s'attacher :

- à mieux intégrer la gestion des risques aux processus de gestion du Ministère et, en particulier, à l'élaboration d'un profil des risques de l'organisation – en conséquence, la Défense a lancé des initiatives de gestion des risques pour satisfaire aux exigences du SCT d'ici la fin de 2009;
- à accélérer l'élaboration et la mise en place d'une Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) – la Défense devrait avoir mis en place comme prévu une SGRR complète d'ici 2009;
- à lui soumettre un plan d'investissement approuvé avant l'automne 2008.

La direction de la Défense s'implique de plus en plus dans le CRG et elle est consciente de son importance croissante dans l'application des directives des organismes centraux. La haute direction reconnaît notamment que le degré d'autonomie dont bénéficiera la Défense sera directement tributaire des résultats de l'évaluation du CRG. La Défense a donc l'intention d'utiliser le CRG pendant toute l'année pour améliorer ses pratiques de gestion. Cela aura en outre comme avantage de faciliter l'analyse des résultats et, dans les cas où les objectifs ne sont pas atteints ou sont dépassés, de voir si cela tient à la capacité de gestion ou à d'autres facteurs. De plus amples renseignements sur le CRG peuvent être obtenus sur le site Web du SCT, à l'adresse <[http://publiserv.ice.tbs-sct.gc.ca/mal-crg/index\\_f.asp](http://publiserv.ice.tbs-sct.gc.ca/mal-crg/index_f.asp)>.





## Services de gestion et de supervision

### Résultats et rendement

La gestion du rendement demeure un élément clé du cycle général de planification des activités. La Défense entend poursuivre l'harmonisation du cadre de gestion du rendement (CGR) du MDN et des FC, de l'architecture des activités de programme (AAP) et du cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CGR fournit d'utiles renseignements sur les résultats internes et ceux des services et des programmes. L'objectif est de parvenir à un CGR offrant des renseignements équilibrés et factuels qui puissent être utilisés dans la prise de décisions et les rapports publics.

Le CGR continue d'évoluer au MDN, et des cadres supérieurs étudient régulièrement des questions soulevées par son intermédiaire à l'occasion de discussions consacrées au tableau de bord prospectif. Le document semestriel de consultation interne sur la gestion du rendement et les discussions de suivi du Comité de gestion de la Défense (CGD) demeurent des aspects clés des moyens qui sont pris pour faire connaître la stratégie de la Défense à la haute direction et en assurer l'exécution. Le CGR permet aussi à la haute direction de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des « objectifs éloignés » de la transformation et de la modernisation des FC.<sup>21</sup>

La priorité pour l'année financière 2008-2009 consistera à poursuivre l'aménagement du CGR de la Défense, de manière à définir un bon ensemble d'indicateurs, de mesures et d'objectifs de rendement pour le tableau de bord prospectif et la feuille de route stratégique de la Défense, ce qui permettra de suivre les progrès accomplis dans la création d'une armée moderne et de premier plan. L'organisateur du Vice-chef d'état-major de la Défense va continuer d'orienter les efforts des équipes d'action de la gestion du rendement de la Défense et de suivre étroitement l'évolution du CGR de la Défense.

### Gestion intégrée des risques

La Gestion intégrée des risques (GIR) fait des progrès au Ministère. La Défense travaille encore à l'élaboration d'un profil de risques de l'organisation (PRO) qui lui permettra d'évaluer son cadre d'activité et sa capacité de faire face aux risques de haut niveau qui sont associés à ses objectifs stratégiques. La première partie du PRO porte sur le contexte, le cadre stratégique, la méthode d'évaluation des risques de la Défense, les domaines de risque stratégique, etc.; elle est maintenant prête. La seconde partie du PRO est prévue être achevée en février 2008. Elle fournira un instantané des risques stratégiques à la Défense et une indication des risques de haut niveau qui doivent être pris en charge par l'organisation. Ces risques seront analysés, et des stratégies seront énoncées pour y faire face.

Maintenant que le Ministère a diffusé un plan de mise en œuvre de la GIR assorti d'échéances, les principes de la gestion des risques seront de plus en plus intégrés à la planification stratégique, à la planification des activités, à des processus de prise de décisions et à la reddition de comptes. Le plan de mise en œuvre permettra également

<sup>21</sup> Selon P. Niven (*Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*), les objectifs éloignés sont des objectifs à moyen terme qui permettent de subdiviser des objectifs à long terme en éléments ayant un horizon de trois à cinq ans.





## SECTION V : SERVICES INTERNES

Les services internes ne sont pas une activité définie de l'architecture des activités de programme (AAP). Ils comprennent néanmoins une liste des entités organisationnelles telles les finances et la gestion d'information qui appuient et offrent une cohérence aux trois programmes d'activités de l'AAP. Les coûts des services internes sont distribués parmi les programmes d'activités selon une formule calculée au pro rata.

Dépenses du Ministère et en immobilisations – Planifiées (moins les revenus en milliers \$)

Ressources financières du Ministère par niveau de l'AAP	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
	Services internes		
	Affectation aux activités de programme suivantes		
	Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	1 076 025	1 098 381
Mener des opérations	117 991	120 349	123 010
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	88 493	90 544	92 309
TOTAL – SERVICES INTERNES		1 282 509	1 309 274
			1 337 257

**Source :** Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

**Nota :**  
1. Il s'agit de la première tentative du Ministère de faire rapport des données relatives aux dépenses au niveau des sous-activités de l'Architecture des activités de programme, par conséquent, les données sont sujettes à une révision et à des améliorations continues.

Ressources financières des immobilisations par niveau d'AAP (comprises dans les dépenses du Ministère)			
Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	Services internes
Affectation aux activités de programme suivantes			
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	101 409	118 635	132 761
Mener des opérations	11 120	12 999	14 556
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	8 340	9 780	10 923
Total – Ressources financières des immobilisations – Services internes			
	120 869	141 413	158 240

**Source :** Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

**Nota :**  
1. Les données sur les dépenses planifiées de 2010-2011 pour les opérations internationales présupposent que le gouvernement enverra les Forces canadiennes en mission ailleurs dans le monde, et ce à un niveau comparable au niveau opérationnel actuel.





3. TC n'a aucun mandat de première intervention en SAR et ne désigne ni ne consacre aucune ressource à ces activités. Le niveau d'engagement financier pour les travaux de prévention en SAR est représenté dans le tableau qui précède.





Tableau 6b : Besoins en personnel (ETP) en matière de recherche et sauvetage (SAR)

	Dépenses 2007-2008 prévues planifiées	Dépenses 2008-2009 planifiées	Dépenses 2009-2010 planifiées	Dépenses 2010-2011 planifiées
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	23	23	23	23
Environnement Canada – Service météorologique du Canada	17	17	17	17
Parcs Canada	64	64	64	64
Ministère des Pêches et Océans – Garde côtière canadienne <sup>1</sup>	S/O	S/O	S/O	S/O
Ministère de la Défense nationale – Forces canadiennes	583	598	597	600
GRC <sup>2</sup>	S/O	S/O	S/O	S/O
Transport Canada <sup>3</sup>	3	3	3	3
Total	690	705	704	707

Notas :

1. Les données des ETP pour la Garde côtière canadienne n'étaient pas disponibles parce que les opérations de la GRC comprennent des affectations multiples.
2. La GRC est incapable de fournir les coûts exacts qui ont trait aux besoins en personnel parce que le personnel est affecté à un vaste éventail de tâches, dont la SAR. Les dépenses en SAR à l'échelle nationale sont vraisemblablement considérables.
3. T.C. n'a aucun mandat de première intervention en SAR et ne désigne ni ne consacre aucune ressource à ces activités. Le niveau d'engagement en personnel pour les travaux de prévention en SAR est représenté dans le tableau qui précède.

Tableau 6c : Coûts par ministère/organisme participant

	Dépenses 2007-2008 planifiées	Dépenses 2008-2009 planifiées	Dépenses 2009-2010 planifiées	Dépenses 2010-2011 planifiées
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	7 899	9 392	10 748	11 258
Environnement Canada – Service météorologique du Canada	2 100	2 100	2 100	2 100
Parcs Canada	5 959	5 959	5 959	5 959
Garde côtière canadienne	103 800	103 600	103 600	103 600
Ministère de la Défense nationale – Forces canadiennes	100 549	106 538	108 246	109 869
GRC <sup>2</sup>	S/O	S/O	S/O	S/O
Transport Canada <sup>3</sup>	628	628	628	628
Total	220 935	228 217	231 281	233 414

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Notas :

1. Changement dus aux transferts à d'autres ministères et à d'autres organismes du ministère de la Défense nationale pour la mise en œuvre de projets des FIN SAR. Cela comprend des transferts de 2 781 k\$ pour l'AF 2007-2008, de 1 832 k\$ pour l'AF 2008-2009, de 493 k\$ pour l'AF 2009-2010 et aucun pour l'AF 2010-2011.
2. Comme les affectations de ressource pour la SAR sont faites sous des auspices provinciaux, il n'y a aucune donnée de disponible pour les activités fédérales de SAR de la GRC. La GRC appuie d'autres ministères avec des ressources à affectations multiples au besoin.





## Tableau 6a – Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Ressources financières (en milliers \$) par année financière	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Credit 1 <sup>er</sup> – Rémunération et personnel	1 686	1 686	1 686	1 686
Credit 1 <sup>er</sup> – Fonctionnement et entretien <sup>1</sup>	1 377	1 153	1 169	1 187
<b>Sous-total – Credit 1<sup>er</sup></b>	<b>3 063</b>	<b>2 839</b>	<b>2 855</b>	<b>2 873</b>
Credit 5 – Immobilisations <sup>2</sup>	96	2 363	3 702	8 195
Credit 10 – Subventions et contributions <sup>3</sup>	4 741	4 190	4 190	190
<b>Grand total</b>	<b>7 899</b>	<b>9 392</b>	<b>10 748</b>	<b>11 258</b>

**Source :** Secrétariat national de recherche et de sauvetage et and Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Notes :

1. La différence entre 2007-2008 et les années à venir est due à un projet visant à informer les utilisateurs d'une nouvelle fréquence de balise, qui aidera aux activités de recherche et sauvetage.

2. Approximativement 4 M\$ en financement du Crédit 5 est disponible annuellement aux autres ministères et à d'autres organismes de la Défense nationale pour des projets liés à la recherche et au sauvetage. Les données qui précèdent sont sans les transferts suivants :

L'augmentation du financement en 2010-2011 est due à la clôture du programme de contribution des Fonds des nouvelles initiatives en recherche et sauvetage (FNI SAR), par conséquent, lorsque le programme sera renouvelé, 4 M\$ du Crédit 5 seront réaffectés au Crédit 10.

3. Crédit 10 comprend une contribution de 190 k\$ à titre de participation du Canada aux coûts du secrétariat du système « Cosmicheskaya Sistyema Poiska Avaryinich Sudov - Search and Rescue Satellite-Aided Tracking » (COSPAS-SARSAT) et 4 M\$ en contributions à l'appui des Fonds des nouvelles initiatives en recherche et sauvetage (FNI SAR) jusqu'en 2009-2010.

L'on tentera d'obtenir le renouvellement du programme pour un minimum de 5 ans afin que le financement continu reprenne en 2010-2011.





## Tableau 5 – Recherche et développement pour la défense

Canada

Ressources financières (en milliers \$) par année financière	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Crédit 1 <sup>er</sup> – Rémunération et personnel <sup>1</sup>	110 837	100 256	100 306	98 656
Sous-total – Crédit 1 <sup>er</sup> (rémunération et personnel)	110 837	100 256	100 306	98 656
Crédit 1 <sup>er</sup> – Fonctionnement et entretien	36 216	36 000	36 000	36 000
Crédit 1 <sup>er</sup> – Contrats de recherche et développement	80 380	82 535	84 355	86 203
Crédit 1 <sup>er</sup> – Environnement and Infrastructure <sup>2</sup>	12 527	7 150	7 228	7 306
Crédit 1 <sup>er</sup> – Centre des sciences pour la sécurité <sup>3</sup>	19 000	43 480	42 689	36 559
Crédit 1 <sup>er</sup> – Revenue	(3 500)	(3 500)	(3 500)	(3 500)
Sous-total – Crédit 1 <sup>er</sup> (Fonctionnement et entretien)	144 623	165 665	166 772	162 568
Total du Crédit 1 <sup>er</sup>	255 460	265 921	267 078	261 224
Crédit 5 – Immobilisations <sup>4</sup>	19 151	8 578	9 867	7 669
Crédit 5 – Centre des sciences pour la sécurité	6 000	7 000	9 000	7 000
Total du Crédit 5	25 151	15 578	18 867	14 669
Grand total	280 611	281 499	285 945	275 894

Source : Recherche et développement pour la défense Canada et Groupe du Sous-ministre

adjoind (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Notes :

1. L'écart entre le poste « rémunération et personnel » entre 2007-2008 et les années futures est dû en partie aux indemnités provisoires (c.-à-d. les primes de maintien en fonctions) des scientifiques de la Défense, de l'ordre de 5,5 M\$. Le reste de l'écart est dû aux augmentations de traitement et à la dotation permanente supérieure qui ne figurent pas aux dépenses prévues, par suite d'une intensification des activités de recherche et développement.
2. L'écart entre 2007-2008 et les années planifiées s'explique par un financement en cours d'exercice de 1,5 M\$ pour la décontamination radiologique et de 3,5 M\$ pour l'entretien de l'infrastructure.
3. Les données qui précèdent comprennent un report de fonds de 20 M\$ réparti comme suit : 8 M\$ à l'AF 2008-2009, 10 M\$ à l'AF 2010-2011 et 2 M\$ à l'AF 2011-2012.
4. Un financement en cours d'exercice de 12,3 M\$ a été accordé en 2007-2008 pour l'acquisition d'équipement.





## Tableau 4 – Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

Ressources financières (en milliers \$) par année financière	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Crédit 1 <sup>er</sup> – Rémunération et personnel <sup>1</sup>	4 158	4 095	4 095	4 095
Crédit 1 <sup>er</sup> – Fonctionnement et entretien	1 801	1 832	1 859	1 887
Sous-total – Crédit 1 <sup>er</sup>	5 959	5 927	5 954	5 982
Crédit 5 – Immobilisations <sup>1</sup>	90	192	195	198
<b>Grand total</b>	<b>6 048</b>	<b>6 119</b>	<b>6 150</b>	<b>6 180</b>

**Source :** Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

**Nota :**

1. En raison d'une dotation plus élevée et de besoins moindres en immobilisations permanentes, en 2007-2008, une réaffectation nette de 100 k\$ a été faite du poste des immobilisations à celui de la rémunération et du personnel.





**Tableau 2 – Centre de la sécurité des télécommunications  
du Canada**

Ressources financières (en milliers \$) par année financière	2007-2008 prévues	2008-2009 planifiées	2009-2010 planifiées	Dépenses 2010-2011
Crédit 1 <sup>er</sup> – Rémunération et personnel <sup>1</sup>	142 759	130 986	130 986	130 986
Crédit 1 <sup>er</sup> – Fonctionnement et entretien <sup>2</sup>	70 652	68 840	65 833	63 194
Sous-total – Crédit 1 <sup>er</sup>	213 411	199 826	196 819	194 180
Crédit 5 – Immobilisations <sup>2</sup>	54 151	42 946	46 837	64 386
Grand total	267 562	242 772	243 656	258 566

**Source :** Centre de la sécurité des télécommunications du Canada et and Groupe du Sous-

ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

**Notes :**

1. Les dépenses prévues en solde et personnel pour 2007-2008 comprennent un montant d'environ 8 M\$ en indemnités liées au marché (c.-à-d. la prime au maintien du personnel des sciences informatiques et du génie). Elles comprennent aussi 4 M\$ en indemnités liées à la rémunération et en compte de soutien des opérations de déploiement (CSOD).
2. Les fluctuations des frais de F & E et d'immobilisations sont dues aux exigences de financement de mi-parcours approuvé du projet des installations.

**Tableau 3 – Cabinet du Juge-avocat général**

Ressources financières (en milliers \$) par année financière	2007-2008 prévues	2008-2009 planifiées	2009-2010 planifiées	Dépenses 2010-2011
Crédit 1 <sup>er</sup> – Rémunération et personnel	5 606	5 900	5 527	5 527
Crédit 1 <sup>er</sup> – Fonctionnement et entretien	3 024	2 595	2 584	2 622
Sous-total – Crédit 1 <sup>er</sup>	8 630	8 494	8 110	8 149
Crédit 5 – Immobilisations	153	153	155	158
Grand total	8 783	8 647	8 266	8 307
Compte ministériel				
Crédit 1 <sup>er</sup> – Responsabilités de l'État	225	229	232	236
Grand Total	9 008	8 876	8 498	8 542

**Source :** Cabinet du Juge-avocat général et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

**Nota :**

1. La diminution entre 2008-2009 et 2009-2010 s'explique par la fin du Projet de gestion globale de l'information.





Type de dépenses (en milliers \$)	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses planifiées 2007-2008
Solde de la Réserve <sup>1</sup>	584 350	582 730
Personnel de soutien régulier	127 961	134 836
Fonctionnement de la Réserve	86 973	90 278
<b>Sous-total (dépenses directes)</b>	<b>799 284</b>	<b>807 844</b>
Munitions	29 156	29 160
Utilisation de l'équipement	63 849	65 835
Vêtements	14 816	15 053
Exploitation des installations <sup>3</sup>	40 957	29 654
<b>Sous-total (dépenses indirectes)</b>	<b>148 778</b>	<b>139 702</b>
Soutien de la base	214 325	219 864
Instruction	4 248	4 352
<b>Sous-total (dépenses attribuées)</b>	<b>218 573</b>	<b>224 216</b>
<b>Sous-total (Première réserve)</b>		
Exploitation	1 166 635	1 171 763
Affectations spécifiques d'immobilisations <sup>4</sup>	4 832	15 547
Immobilisations partagées <sup>5</sup>	12 508	30 131
<b>Sous-total (dépenses d'immobilisations)</b>	<b>17 340</b>	<b>45 678</b>
<b>Total des coûts de la Première réserve</b>	<b>1 183 975</b>	<b>1 217 441</b>

**Source :** Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
 \* Les chiffres, leur somme ne correspondent pas nécessairement au total indiqué.

#### Notes :

1. Les montants directs de la solde et de l'exploitation ne reflètent pas les dépenses prévues/planifiées concernant les membres des Rangers canadiens, le Cadre des instructeurs des cadets ou la Réserve supplémentaire. Ils comprennent néanmoins les frais d'emploi de membres de la Première réserve à des postes qui seraient normalement occupés par des membres de la Force régulière.
2. La diminution de la solde de Réserve s'explique par les pressions en cours d'exercice pour obtenir du soutien aux opérations de déploiement et par les dépenses récurrentes qui ne sont pas encore portées de façon permanente aux dépenses prévues.
3. Les dépenses planifiées pour 2007-2008 comprennent le paiement d'avance et le loyer régulier de 12 M\$ pour le déménagement du Toronto Scottish Regiment.
4. L'augmentation des affectations spécifiques d'immobilisations s'explique par le financement accordé aux trois projets d'infrastructure, soit le projet de réfection de l'installation du transport de la base de Chilliwack, la construction d'un manège militaire pour héberger les Cameron Highlanders of Ottawa et la consolidation de l'unité de soutien de secteur à London.
5. L'augmentation des immobilisations partagées s'explique par la prestation du projet *Habillez le soldat*, notamment les boîtes de combat pour climat tempéré, les sacs à dos, les casques pour équipement de véhicule de combat et les combinaisons de pluie.





# SECTION IV : TABLEAUX SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DE CERTAINES ORGANISATIONS DU PORTEFEUILLE DE LA DÉFENSE

## Tableau 1 – Réserve

Dépenses prévues de la Première réserve

Estimation fondée des coûts de la Première réserve

La Première réserve compte pour 6,5 p. 100 du total du Programme des services de la Défense. Les coûts sont répartis en quatre catégories : dépenses directes, dépenses indirectes, dépenses attribuées et dépenses d'immobilisations. Cette méthode de production de rapports vise à donner plus de clarté sur la constitution des coûts totaux de la Première réserve.

Les **dépenses directes** comprennent les fonds budgétisés expressément pour la Première réserve, comme la solde, les déplacements et les biens et services acquis localement.

Les **dépenses indirectes** reflètent la part de la Première réserve des ressources

ministérielles, lesquelles sont contrôlées de façon centrale. On y trouve les coûts des munitions, les frais d'exploitation de l'équipement, le coût des vêtements ainsi que les frais d'entretien des installations comme les manèges militaires.

Les **dépenses attribuées** sont des frais indirects ministériels qui sont attribués, aux fins des rapports, à toutes les activités, dont celles de la Première réserve. En réalité, ces coûts ne varient pas directement comme une fonction d'activité, et ils seraient assumés dans une large part, que la Première réserve existe ou non.

Les **dépenses d'immobilisations** sont inscrits pour l'année où les paiements ont été faits, et ils ne reflètent pas un amortissement des coûts pendant la vie utile du bien. Les dépenses en immobilisations peuvent varier considérablement d'une année à l'autre, compte tenu des priorités établies dans le plan d'immobilisations et les besoins en trésorerie de chaque projet individuel.



## Autres renseignements financiers

Les tableaux ci-dessous peuvent être consultés sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor, à l'adresse <[http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)>.

- Services reçus à titre gracieux
- Prêts, dotations en capital et avances (dépendances non budgétaires)
- Source des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme (comportant Renseignements sur les dépenses au titre des projets (immobilisations) de plus de 30 millions de dollars, et Grands projets d'immobilisations (construction) – Dépenses de plus de 60 millions de dollars)
- Rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat
- Précisions sur les paiements de transferts (comportant le Sommaire des paiements de transfert selon l'AAP, Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars - détails, et Précisions sur les programmes de paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars)
- Evaluations
- Achats écologiques
- Vérifications interne







Tableau 3 – Estimation du coût des opérations  
internationales des Forces canadienne

(En milliers de dollars)		AF 2007-2008		AF 2008-2009	
Opérations	Coût total pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Coût total pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN
Afrique					
IMATT – Op <i>Sculpture</i> (Sierra Leone)	1 826	450	1 773	723	
MONUC – Op <i>Crocodile</i> (RDC)	1 704	350	2 008	654	
MINVAS – Op <i>Safari</i> (Khartoum, Soudan)	5 575	1 500	11 669	8 216	
MUAS – Op <i>Angural</i> (Addis-Abeba, Éthiopie)	24 918	23 300	43 765	42 803	
Total partiel	34 023	25 600	59 215	52 396	
Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest					
Op <i>Allair</i> (Asie du Sud-Ouest)	13 731	6 500	155 480	73 600	
Op <i>Argus</i> (Afghanistan/Kaboul)	3 639	1 500	4 110	2 239	
Op <i>Athena</i> – FIAS OTAN (Afghanistan)	2 568 231	1 077 000	2 403 692	1 008 000	
Op <i>Archer</i> – OEF (Afghanistan)	4 463	1 000	2 385	1 000	
Total partiel	2 590 064	1 086 000	2 565 667	1 084 839	
Amériques et Caraïbes					
Op <i>Fondation</i> (US CENTCOM, Tampa)	1 566	500	816	510	
MINUSTAH – Op <i>Hamlet</i> (Haïti)	713	80	730	215	
Total partiel	2 279	580	1 546	725	
Europe					
Op <i>Bronze</i> (Bosnie) (OTAN)	1 246	180	1 111	265	
Op <i>Sextant</i> – (OTAN)	17 956	8 500	27 779	13 150	
Total partiel	19 202	8 680	28 890	13 415	
Moyen-Orient					
FMO (Force multinationale et Observateurs) – Op <i>Calumet</i> (Sinaï), opération non onusienne	3 734	500	3 341	901	
ONUST – Op <i>Jade</i> (Moyen-Orient)	1 228	90	1 122	215	
Op <i>Proteus</i> (Jérusalem)	784	350	1 385	360	
UNFICYP – Op <i>Snowgoose</i> (Chypre)	176	50	148	50	
Op <i>Gladius</i> (Syrie)	488	50	303	65	
Total partiel	6 410	1 040	6 299	1 591	
Coûts communs					
Autres (dépenses liées à plusieurs missions)	550	550	500	500	
Total partiel	550	550	500	500	
Total : Opérations	2 652 528	1 122 450	2 662 117	1 153 466	
Revenus/recouvrements	114	558	16	9 068	

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)





ont la responsabilité d'y donner forme; les feuilles contiennent le nom et les coordonnées d'un expert pour chaque sous-engagement, la définition et la portée du sous-engagement, un plan d'action et un modèle garantissant l'uniformité de la collecte des données.

#### 4. Résultats escomptés du Ministère pour l'année financière 2008-2009

Comme on l'a vu ci-dessus, chacun des quatre engagements stratégiques s'appuie sur un certain nombre de sous-engagements qui sont mesurables et assortis de délais précis et qui, ensemble, mènent à la réalisation des engagements. Comme les engagements du Ministère s'étendent pour la plupart sur plusieurs années (et qu'ils débordent le cycle triennal de rapport que prévoit la SDD), il n'est pas possible de mesurer avec précision la proportion annuelle de réalisation des objectifs. Les données recueillies tous les ans par l'intermédiaire de la chaîne de commandement sont plutôt analysées et classées en quatre catégories : *objectif dépassé* (si l'objectif triennal a été atteint avant la fin du cycle de trois ans); *objectif atteint* (applicable uniquement à la fin d'un cycle de trois ans); *objectif en voie d'être atteint* (quand les progrès accomplis une année donnée indiquent que l'objectif pourra être atteint pendant le cycle triennal); ou *progrès insatisfaisants* (s'il apparaît que l'objectif risque de ne pas être atteint à en juger par l'évaluation des données soumises annuellement). Le Ministère prévoit que chacun des 16 objectifs qui appuient ses engagements stratégiques sera *en voie d'être atteint* en 2008-2009.

Le Ministère suit en outre le rendement de quatre activités non assorties d'objectifs, mais qui présentent un intérêt pour la collectivité du développement durable. Cet exercice fournit des données qui pourraient être attendues de tous les ministères et il permet à la Défense de reconnaître des variations appréciables et inexpliquées qui indiqueraient que des mesures correctives sont nécessaires, des objectifs étant au besoin attribués à l'activité dans une version future de la SDD.

**Source :** Groupe du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement)





## Tableau 2 – Stratégie de développement durable

<p><b>1. But de la SDD du Ministère</b></p> <p>Depuis qu'elle a présenté au Parlement sa première Stratégie de développement durable (SDD), la Défense a poursuivi en priorité un important but : tenir compte des facteurs environnementaux dans la prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation. La vision en matière d'environnement énoncée dans la version de 2006 de la SDD de la Défense et dans la Directive et ordonnance administrative de la Défense 4003-0 reprend ce but de la SDD du Ministère. La SDD de la Défense contient des explications détaillées sur la façon dont il est tenu compte des facteurs environnementaux au MDN.</p>	<p><b>2. Buts de DD de l'administration fédérale et écologisation des opérations gouvernementales (EOG)</b></p> <p>La mise en œuvre de la quatrième version de notre SDD a commencé en avril 2007. La Défense attache la même importance à tous les buts, objectifs et engagements énoncés dans la SDD pour parvenir à une organisation durable. Nos efforts sont axés sur quatre engagements stratégiques qui sont appuyés chacun par des sous-engagements mesurables et assortis de délais précis. Les quatre engagements stratégiques sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• élaborer un cadre de gestion de l'utilisation des biens-fonds qui débouche sur une situation de durabilité écologique « stable »;</li><li>• promouvoir activement l'application des principes novateurs du <i>bâtiment écologique</i> et partager les leçons retenues avec la grande collectivité fédérale;</li><li>• mettre en œuvre partout à la Défense un programme exhaustif et proactif d'<i>approvisionnement écologique</i>;</li><li>• prévenir d'une manière active et novatrice des répétitions néfastes pour l'environnement d'activités à l'égard desquelles la Défense peut prendre des mesures d'atténuation.</li></ul> <p>Chacun de ces engagements stratégiques se rapporte à un ou plusieurs buts de l'administration fédérale en matière de DD (et plus précisément à l'élément EOG de ces buts). Un tableau de concordance détaillé des liens entre les engagements de la Défense et le programme fédéral de DD est présenté dans la SDD de la Défense (tableau 4, page 33); le document peut être consulté sur Internet à l'adresse <a href="http://www.admnic.forces.gc.ca/dge/SDS/SDS2006_f.htm">http://www.admnic.forces.gc.ca/dge/SDS/SDS2006_f.htm</a>.</p>
	<p><b>3. Mesure du rendement de la SDD actuelle</b></p> <p>Les engagements stratégiques de la Défense reposent sur 16 sous-engagements qui donnent une idée concrète des progrès accomplis par le Ministère dans la réalisation de ses engagements stratégiques. Chaque sous-engagement comporte un énoncé concis de l'état final souhaité (exemple : engagement stratégique 4.2, <i>Réduire les répétitions à long terme des rejets dans l'environnement</i>) qui est accompagné d'indicateurs objectifs (accroître de 5 p. 100 la récupération du plomb en fonction de 2003-2004) et de mesures pertinentes (tamiser les matériaux des buttes de tir pour armes légères pour récupérer les fragments de métal, étudier le recours à d'autres modèles de buttes de tir ou de pare-balles permettant de faciliter la récupération du métal). Ces sous-engagements sont présentés en détail au tableau 1 (page 23) de la SDD de la Défense. Des feuilles de renseignements ont été préparées pour chaque sous-engagement à l'intention de ceux qui</p>





## Tableau 1b : Lien avec les résultats du gouvernement du Canada

La Défense contribue activement à tous les résultats du gouvernement du Canada. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des liens entre les résultats stratégiques de la Défense et ceux du gouvernement. L'on trouve des renseignements sur la contribution passée de la Défense sur les sites Web du rendement du Canada et du Rapport ministériel sur le rendement 2006-2007 de la Défense.

Résultats stratégiques du gouvernement du Canada		Résultats stratégiques de la Défense nationale	
Affaires économiques	• Sécurité du revenu et emploi pour les Canadiens		
	• Économie axée sur l'innovation et le savoir		■
	• Environnement propre et sain		
	Affaires sociales		
	• Canadiens en santé	■	
Affaires internationales	• Collectivités sécuritaires et sécurisées	■	
	• Société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale	■	■
	• Culture et patrimoine canadiens dynamiques		■
	Affaires gouvernementales		
	• Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	■	■
Affaires gouvernementales	• Réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable		■
	• Partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux	■	■
	• Canada prospère grâce au commerce international	■	
	■ = Principaux □ = Secondaires		
	Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense		





## SECTION III : Renseignements supplémentaires

### Tableau 1a – Liens du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada

(en milliers)		2008-2009									
Activité de programme	Poste budgétaire						Budget principal des dépenses (Total)	Ajustements (Dép. prév. n'étant pas au Budget princ. des dépenses)	Total des Dépenses planifiées		
	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions	Contributions	Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles				Dépenses budgétaires brutes	
<b>Résultat stratégique : Les Canadiens croient que le MDN et les FC ont une capacité pertinente et crédible leur permettant de respecter leurs engagements en matière de défense et de sécurité.</b>											
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	11 669 661	2 984 924	132	31 789	14 686 506	(168 235)	14 518 271	14 518 271	529 322	15 047 593	
<b>Résultat stratégique : Réussite des missions attribuées, contribuant ainsi à la paix, à la sécurité et à la stabilité nationales et internationales.</b>											
Mener des opérations	2 265 062	313 998	-	-	2 579 060	(10 223)	2 568 837	2 568 837	13 255	2 582 092	
<b>Résultat stratégique : Bonne gouvernance, identité et influence canadiennes au sein de la collectivité internationale.</b>											
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	1 203 147	57 783	5 360	163 486	1 429 776	(223 127)	1 206 649	1 206 649	16 206	1 222 855	
<b>Total</b>	<b>15 137 870</b>	<b>3 356 705</b>	<b>5 492</b>	<b>195 275</b>	<b>18 695 342</b>	<b>(401 586)</b>	<b>18 293 756</b>	<b>18 293 756</b>	<b>558 783</b>	<b>18 852 539</b>	

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.





liées au soutien de la paix et au développement des capacités qui cadrent avec les objectifs stratégiques des FC.

Des renseignements sur le PAIM sont présentés au tableau 9b de la section III, Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de plus de 5 millions de dollars; voir également le site Web du SCT, à l'adresse <[http://www.lds-sct.gc.ca/cst-pre20082009/p3a\\_f.asp](http://www.lds-sct.gc.ca/cst-pre20082009/p3a_f.asp)>.





continuer de prendre part à des opérations que dirigent ces organisations. La Défense nationale va également continuer de fournir des fonds et du personnel pour appuyer les structures de commandement et les programmes financés en commun de l'OTAN et du NORAD.

Des représentants du Canada et des États-Unis vont continuer cette année d'examiner des façons d'améliorer la défense et la sécurité de l'Amérique du Nord en améliorant la coordination, l'instruction et les plans bilatéraux et par d'autres initiatives du COM Canada et du NORTHCOM, comme la préparation d'un plan de défense combiné plus détaillé. Les représentants vont aussi travailler au développement du concept d'opération pour la mission d'alerte maritime du NORAD.

La Défense va également travailler avec d'autres organisations comme l'Union européenne, l'Union africaine et l'Organisation des États américains pour préserver la stabilité mondiale et promouvoir les valeurs du Canada à l'étranger. La Défense appuiera par exemple l'engagement du Canada envers les Amériques en accueillant la conférence de 2008 des ministres de la Défense des Amériques.

### *Coopération industrielle en matière de défense*

Durant l'année financière 2008-2009, la Défense va chercher à améliorer sa coopération avec nos alliés, en s'associant notamment au développement du programme de l'avion de combat interarmées (ACI), une entreprise commune dirigée par les États-Unis qui doit mener à la production d'un aéronef abordable et polyvalent de nouvelle génération. La Défense va en outre continuer d'explorer des possibilités de coopérer avec les États-Unis dans le cadre du Partenariat pour la sécurité et la prospérité. Le MDN continuera également de promouvoir les intérêts financiers, industriels et stratégiques du Canada en participant à des programmes et à des groupes de travail de l'OTAN.

### *Coopération scientifique et technologique*

La participation de Recherche et développement pour la défense Canada à de nombreux groupes de travail internationaux sur les sciences et la technologie pour la défense et à des forums de recherche commune facilite les échanges de connaissances et contribue à faire connaître le Canada dans le monde en tant que chef de file de l'innovation scientifique et technique. Ces forums comprennent le Programme de coopération technique – forum de recherche international comprenant le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande – et l'Organisation pour la Recherche et la Technologie de l'OTAN. À l'automne de 2006, RDDC et Sécurité publique Canada ont formé ensemble le Centre des sciences pour la sécurité; le Centre encourage des ministères à collaborer dans le domaine des technologies liées à la sécurité, et il entretient des rapports avec le département américain de la Sécurité intérieure.

### *Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM)*

Le PAIM permet de faire valoir les intérêts et les valeurs du Canada à l'étranger, et il contribue à la paix et à la sécurité dans le monde en offrant des cours de langue, des occasions de perfectionnement professionnel (des cours de commandement et d'état-major, notamment) et une instruction aux opérations de paix à des ressortissants de plus de 60 pays membres. Durant l'année financière 2008-2009, le PAIM continuera de coopérer avec d'autres alliés à l'édification et au renforcement d'initiatives d'instruction





qui visent à promouvoir les cultures et les modes de vie traditionnels dans des collectivités éloignées et isolées du Canada.

Le Programme des RJC est offert en collaboration avec des comités d'adultes des collectivités locales qui bénéficient souvent de l'appui direct du conseil de la bande, du hameau ou de la municipalité. La collectivité fournit un local d'instruction, assure la sélection des bénévoles et des instructeurs et établit le calendrier des activités d'instruction. Les FC fournissent les uniformes, un soutien à l'instruction et un soutien financier et administratif. Des membres de la Force régulière et de la Première réserve participent à l'instruction et à l'évaluation des RJC à l'occasion de visites régulières et d'exercices sur le terrain. Les FC offrent enfin la possibilité à des Rangers canadiens de servir comme concepteurs, chefs, animateurs et superviseurs de programmes. Durant l'année financière 2008-2009, le Programme des RJC offrira quelque 75 600 jours d'instruction locale à 3 600 Rangers juniors canadiens et 5 460 jours de formation poussée à ses 780 chefs, animateurs, superviseurs et concepteurs de programmes.

## Contribuer à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Le MDN et les FC contribuent à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada en menant des opérations militaires à l'étranger, des activités bilatérales et multilatérales, une coopération industrielle en matière de défense, une coopération scientifique et technologique et une aide à l'instruction militaire.

### *Soutien aux régions et aux pays à risque*

Le contexte de la sécurité a aujourd'hui un caractère mondial et imprévisible, et la meilleure façon d'empêcher que des menaces ne se concrétisent à l'intérieur nos frontières consiste à s'en occuper à la source. De plus, le rétablissement de la paix, la bonne gouvernance et le développement de régions du monde moins favorisées sont des valeurs du Canada.

Les FC vont également continuer de déployer des militaires à l'appui d'autres opérations internationales. Par exemple, des membres des FC vont encore participer à des missions en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Outre la mission en Afghanistan, la Défense va continuer d'appuyer les efforts qui sont faits sur la scène internationale pour trouver des solutions pacifiques aux crises au Darfour et au Soudan, dans le cadre de la mission conjointe des Nations Unies et de l'Union africaine au Darfour (MINUAD), des membres des FC et des véhicules blindés étant mis à la disposition des pays contributeurs de troupes et de la mission des Nations Unies au Soudan (MINUAS).

### *Organisations multilatérales et autres activités internationales*

La Défense apporte sa contribution à plusieurs organisations multilatérales et bilatérales dont les valeurs s'accordent avec celles du Canada et par l'intermédiaire desquelles nous pouvons promouvoir et protéger nos intérêts sur la scène internationale. L'OTAN et le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) sont les piliers de la politique étrangère et de la politique de défense du Canada, et les FC vont





Le SMA(RH-Civ) va aussi faire un examen des systèmes d'emploi (ESE) en prévision de l'élaboration du prochain plan d'action en matière d'ESE du Ministère. Suivra une analyse approfondie de l'effectif qui permettra d'orienter les conclusions de l'ESE. Les recommandations qui en émaneront alimenteront l'élaboration d'un nouveau plan d'ESE contenant des mesures propres à lever les obstacles à l'emploi au MDN des membres des groupes désignés.

## Reconnaissance

Reconnaître la loyauté, l'honneur et les actions de ceux qui sont allés au-delà de leur devoir est un aspect fondamental de la tradition militaire canadienne. En reconnaissant publiquement la conduite de ses militaires, la Défense s'assure que les Canadiens comprennent et continuent d'apprécier le dévouement des militaires canadiens, hommes et femmes. Du point de vue des FC, la reconnaissance des membres des FC favorise le maintien de l'effectif et donne aux militaires d'un sentiment de fierté et de loyauté envers l'organisation.

## Apporter une contribution à la jeunesse – Cadets et Rangers juniors

### Programme des cadets du Canada

Le Programme des cadets du Canada est un programme de formation national parrainé par l'administration fédérale qui s'adresse aux jeunes de 12 à 18 ans. Il est dirigé par le ministère de la Défense nationale, en collaboration avec la Ligue des cadets de la Marine, la Ligue des cadets de l'Armée et la Ligue des cadets de l'Air. Les ligues recrutent les cadets, leur fournissent des locaux et trouvent des répondants pour chaque unité de cadets. Les FC fournissent du personnel de la Force régulière et de la Première réserve, principalement des membres du Cadre des instructeurs de cadets (CIC). Les FC fournissent aussi les uniformes, certaines infrastructures et d'autres services de soutien comme le transport aérien.

Le Programme des cadets vise à :

- développer les qualités de chef et l'esprit de civisme;
- promouvoir la forme physique; et
- éveiller l'intérêt des jeunes pour les activités maritimes, terrestres et aériennes des FC.

Environ 58 200 jeunes Canadiens pourront bénéficier d'une instruction de septembre à juin, ce qui équivalra à plus ou moins 1,7 million de jours d'instruction. Quelque 23 300 cadets seront choisis pour participer à des activités nationales comme le biathlon et l'adresse au tir ou aux activités de l'un des 24 centres d'instruction d'été des cadets disséminés dans le pays, soit comme stagiaires, soit comme cadets-cadres assumant un rôle de leadership.

### Rangers juniors canadiens

Le Programme des *Rangers juniors canadiens* (RJC) s'adresse à environ 3 300 jeunes de 12 à 18 ans. Les patrouilles de RJC – il y en a 111 – se trouvent dans des collectivités qui comptent des Rangers canadiens. Le Programme des RJC prévoit des activités structurées





de la Défense nationale, les familles des militaires et d'autres parties intéressées. Il aide les personnes qui ont des motifs de plainte ou des préoccupations à obtenir aide ou réparation. Il mène également des enquêtes sur les plaintes, il agit comme tierce partie neutre dans des affaires qui concernent le ministère de la Défense nationale et les FC et il publie au besoin des rapports à leur sujet.

L'OMB va chercher encore à améliorer substantiellement et durablement la qualité de vie générale des militaires, des employés civils et des familles.

Durant l'année financière 2008-2009, l'OMB va s'attacher en priorité :

- à améliorer globalement l'administration du programme, et plus particulièrement le niveau des services offerts aux membres du MDN et des FC et à leur famille, conformément aux priorités de la Défense pour 2008-2009;
- à accroître sa capacité et son expertise pour être mieux à même de s'acquitter à long terme de son mandat à l'égard de la collectivité du MDN et des FC; et
- à améliorer la reddition de comptes et à faire preuve de plus de transparence dans ses enquêtes et ses activités.

## Milieu de travail

La Défense est résolue à offrir un milieu de travail diversifié où l'équité et le respect sont des valeurs qui comptent. Le recrutement et le maintien en poste d'un effectif diversifié sont d'une importance cruciale pour les FC. La Défense continue donc de déployer des efforts dans le domaine de la diversité, de l'équité en matière d'emploi (EB), des langues officielles (LO) et du mode alternatif de règlement des conflits.

Le groupe du Chef du personnel militaire (CPM) va continuer de suivre la mise en œuvre du plan d'équité en matière d'emploi (EB) des FC<sup>20</sup>. On peut consulter le plan d'EB des FC à l'adresse [http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgt/ee/docs/French/CF\\_EE\\_Plan\\_f.pdf](http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgt/ee/docs/French/CF_EE_Plan_f.pdf). Des initiatives d'adoption d'une culture inclusive et des mesures de perfectionnement professionnel des membres des groupes désignés devraient améliorer la représentation des minorités visibles et des Autochtones.

Le CPM va en outre faire un examen approfondi de la politique des LO pour tenir compte des nouvelles perspectives stratégiques énoncées dans le Modèle de transformation du Programme des langues officielles de la Défense nationale.

Les mécanismes formels de règlement des conflits en milieu de travail du MDN et des FC seront alignés sur le mode alternatif de règlements des conflits (MARC), moins formel; le MARC deviendra ainsi l'option implicite de règlement des conflits en milieu de travail, ce qui aidera les chefs et le Ministère à régler les conflits au plus bas échelon possible. Une formation au MARC sera intégrée à l'instruction des militaires qui doivent participer à des déploiements opérationnels.

Le groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]) continuera d'assurer la coordination et la gestion des cours de langue seconde au MDN rendus nécessaires par la dotation bilingue non impérative.

<sup>20</sup> Le plan s'adaptara aux démarches visant à donner suite aux recommandations du rapport du CPCM.





- consolider les partenariats avec le milieu de la sécurité publique afin de faciliter et d'améliorer le travail de prévention, de coordination et d'intervention associées à la SAR.

#### *Activités du Secrétariat national de recherche et de sauvetage*

Afin d'appuyer les priorités du PNRS, le SNRS a l'intention de travailler avec ses partenaires en matière de SAR à la réalisation, pendant l'année financière 2008-2009, des activités suivantes :

- préciser les besoins nationaux et les obligations internationales du PNRS; établir des liens plus étroits entre le CIRS et le Conseil national de recherche et de sauvetage au sol, qui comprend des autorités de SAR des provinces et des territoires;

- faire avancer la stratégie de SAR du Nord en collaborant avec les gouvernements des territoires et les intervenants fédéraux afin de renforcer l'infrastructure de SAR du Nord ainsi que les plans et les procédures connexes de SAR;

- poursuivre la mise en place d'un cadre amélioré de contrôle du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage et promouvoir l'utilisation du Fonds;

- réaménager le site Web du SNRS afin qu'il soit plus facile d'avoir accès à des renseignements sur la recherche et le sauvetage;

- coordonner les efforts nationaux visant à convertir le COSPAS-SARSAT en un système basé sur des satellites en orbite moyenne;

- mettre en œuvre une stratégie concertée d'information sur les balises de détresse conçues pour faire connaître le système et le registre des balises de détresse et signaler en particulier que les satellites du COSPAS-SARSAT cesseront d'être à l'écoute des signaux provenant des balises de détresse émettant sur 121,5 MHz à compter du 1<sup>er</sup> février 2009;

- transférer le registre canadien des balises de détresse au Centre canadien de contrôle des missions (CCCM) des FC à Trenton et préparer des documents d'information à l'intention des propriétaires de balises; et

- étudier avec les membres du CIRS l'intérêt de faire une étude prospective de l'orientation générale des technologies de SAR de l'avenir.

Des renseignements financiers sur le Programme national de recherche et de sauvetage et le Secrétariat national de recherche et de sauvetage sont présentés au tableau 6 de la section III. De plus amples renseignements sur le SNRS peuvent être obtenus à l'adresse <http://www.nss.gc.ca/>.

## **Ombudsman**

Le Bureau de l'Ombudsman (OMB) est une source directe de renseignements, les employés d'orientation et d'éducation pour les membres des FC, hommes et femmes, les employés





guerre. Le site Web et le réseau de sites partenaires visent à faire connaître l'histoire et le patrimoine militaires du Canada partout au monde. Au courant de l'année financière 2008-2009, les efforts porteront également sur les activités suivantes :

- appuyer les musées des FC au Québec dans le cadre du 400<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de la ville de Québec;
- publier le premier volume d'une histoire populaire de la participation du Canada à la guerre en Asie du Sud-Ouest, de 2001 à la fin de la campagne;
- documenter l'histoire de la Force internationale d'assistance à la sécurité, Commandement régional (Sud); et
- publier une histoire de la contribution des Autochtones à l'armée canadienne dans le premier volume de *Les traditions et coutumes des Forces canadiennes et Insignes et lignes des Forces canadiennes : Régiments d'infanterie*.

### **Secrétariat national de recherche et de sauvetage**

Créé en 1986, le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) assure la direction du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS), par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Le CIRS comprend des représentants des organismes centraux et des ministères et organismes fédéraux qui fournissent des services de SAR. Le SNRS relève du ministre de la Défense nationale, qui est le ministre responsable de la SAR. Il rend compte au Ministre, par l'intermédiaire du CIRS, de l'élaboration, de la coordination, de l'analyse et de l'examen des politiques, des plans et de certaines activités du programme fédéral de SAR. Le SNRS joue un rôle prépondérant dans la coordination des programmes de SAR des provinces, des territoires et de l'administration fédérale; il conseille également le Ministre sur des questions liées au programme.

### **Priorités et orientations stratégiques du Programme national de recherche et de sauvetage**

Le CIRS a adopté les priorités et les orientations stratégiques suivantes pour le Programme national de recherche et de sauvetage :

- améliorer la gestion de l'information et l'exploitation des données du PNRS pour guider les décisions en matière de planification et préparer des campagnes de prévention et de sensibilisation;
- accroître l'interopérabilité des partenaires de la SAR pour faciliter des interventions terrestres, maritimes et aériennes intégrées et concertées dans les opérations de SAR;
- informer et sensibiliser le public afin de réduire le nombre d'incidents nécessitant des interventions de SAR;
- élargir la collectivité des bénévoles pour accroître la capacité de SAR;
- investir dans la technologie et les pratiques exemplaires et les mettre à profit pour accroître l'efficacité des intervenants et réduire les risques liés aux opérations de SAR;



Les FC vont susciter un sentiment de fierté en préservant et en faisant connaître une histoire et un patrimoine qui donnent une image des FC conforme aux valeurs et aux intérêts du pays. À cette fin, le MDN va continuer de s'occuper de la *Passerelle pour l'histoire militaire canadienne*, site Web avec des liens aux sites de la Défense nationale, de Parcs Canada, de Bibliothèque et Archives Canada, de l'Office national du film, de la Société Radio-Canada, d'Anciens Combattants Canada et du Musée canadien de la

### ***Faire connaître l'histoire et le patrimoine des FC aux Canadiens***

campus et le blindage des véhicules.

de survie des soldats comme la détection et la neutralisation des mines, la défense des des bombes artisanales, et environ 15 millions de dollars à d'autres aspects de la capacité fournira environ 10 millions de dollars à des projets consacrés expressément au problème criminels. Pendant les cinq années de la durée du projet, le PDT de lutte contre les IED canadiens de profilage géographique qu'utilisent des services de police pour attraper des certaines idées du secteur privé et notamment l'utilisation éventuelle de systèmes de détection des IED seront utilisés en 2008. RDDC est également en train d'évaluer de protection individuelle et la protection des véhicules blindés. De meilleurs moyens de ce travail ont déjà été appliqués sur le terrain, ce qui a permis d'améliorer l'équipement examiner les technologies susceptibles de contrer cette menace mortelle. Des résultats de RDDC en est actuellement à la deuxième étape d'un effort de R & D concerté visant à extrêmement difficiles à détecter.

des pertes récentes des FC. Ce sont des armes mortelles, faciles à fabriquer et Les IED sont l'arme préférée des terroristes et ils sont à l'origine de plus de 55 pour 100 principale menace qui pèse sur les Canadiens affectés à des opérations en Afghanistan. Les dispositifs explosifs de circonstance (IED) – les bombes artisanales – sont la

### ***R & D à l'appui de la capacité de survie des soldats***

travaux.

universitaire à contribuer au projet et il a affecté 10 millions de dollars à la réalisation des le cadre de conférences techniques annuelles. RDDC a invité le secteur privé et le milieu capteurs de surface pour les abords de l'Arctique; et des échanges de connaissances dans des points de navigation obligés; des études et des simulations de capteurs spatiaux et de travail repose sur trois piliers : des essais annuels sur le terrain de capteurs de surface à permettent de surveiller efficacement les voies navigables dans l'Arctique canadien. Le consiste à trouver et à caractériser des combinaisons de capteurs et de systèmes qui auspices du Programme de démonstration de technologies (PDT) et dont le mandat *Watch*, la contribution de RDDC à cet effort, est un projet de quatre ans réalisé sous les informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance) dans l'Arctique. *Northern* les enjeux actuels en matière de C4ISR (commandement, contrôle, communications, renom du milieu militaire, du secteur privé et du milieu universitaire en vue d'examiner l'Arctique, des scientifiques de RDDC se sont joints à des experts et à des chercheurs de En réponse à la volonté du gouvernement d'affirmer la souveraineté du Canada dans

### ***Northern Watch***

Le Programme S&T par l'intermédiaire duquel RDDC remplit en grande partie sa mission comprend des projets à la fois nombreux et variés; en voici des exemples.







## Offrir des conseils au gouvernement du Canada

La Défense nationale va continuer de conseiller le gouvernement du Canada sur la politique de défense et les affaires militaires.

Par l'intermédiaire du Sous-ministre, le MDN appuie le ministre de la Défense nationale et le gouvernement du Canada en fournissant les fondements analytiques des options proposées en matière de politique de défense, en donnant des avis sur des questions touchant la défense et la sécurité du Canada, et en coordonnant des politiques nationales avec le Cabinet, le Parlement et d'autres ministères fédéraux.

Par l'intermédiaire du Chef d'état-major de la Défense, les FC donnent au gouvernement du Canada des avis sur des besoins, des capacités et des options militaires et sur les conséquences qu'entraînerait vraisemblablement l'exécution ou la non-exécution de certaines activités militaires. Disposant de quatre états-majors opérationnels et de l'Etat-major interarmées stratégique, les FC sont mieux placés pour faire face au nouveau contexte de la sécurité nationale et internationale et pour donner au gouvernement des avis militaires plus actuels et plus complets.

Par l'intermédiaire du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense, le Chef du renseignement de la Défense (CRD) fait un large éventail d'analyses intégrées d'éléments de renseignement militaire et civil pour appuyer la prise de décisions. Le CRD entretient également d'importants liens en matière de renseignement au pays et à l'étranger, ce qui permet au MDN et aux FC d'alimenter des évaluations du renseignement canadien et allié et d'en profiter.

## Contribuer au gouvernement du Canada et à la société canadienne selon les valeurs et les intérêts du Canada

### *Recherche et développement (R&D)*

La mise en œuvre de la Stratégie de S & T pour la Défense qui guide la réaction de Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) à la transformation des FC et à l'évolution du contexte de la défense et de la sécurité au Canada est maintenant bien avancée. La stratégie a comme objectif de maximiser l'incidence des sciences et de la technologie (S & T) sur les priorités du Canada en matière de défense et de sécurité.

Cela sera accompli en :

- créant une Entreprise S & T de la Défense, un mécanisme de gouvernance horizontale et fonctionnelle mettant en rapport les fournisseurs de services S & T et les clients de la Défense;
- créant une capacité intégrale de services S & T qui appuie tous les principaux processus de la Défense; et
- établissant des partenariats stratégiques entre des organisations de la Défense et entre le Ministère dans son ensemble et d'autres institutions du secteur public, du secteur privé et du milieu universitaire, au pays et à l'étranger.





## Dépenses du Ministère et en immobilisations – Planifiées (moins les revenus en milliers \$)

Ressources financières du Ministère par niveau de sous-activités de l'AAP	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada			
Sous-activité			
Offrir des conseils au gouvernement du Canada	78 869	77 980	78 367
Contribuer au gouvernement du Canada et à la société Canadienne selon les valeurs et les intérêts du Canada	582 833	582 806	576 478
Contribuer à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	472 660	532 535	549 975
Affectation des services internes	88 493	90 544	92 309
<b>Total – Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada</b>	<b>1 222 855</b>	<b>1 283 865</b>	<b>1 297 129</b>

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Nota :

1. Il s'agit de la première tentative du Ministère de faire rapport des données relatives aux dépenses au niveau des sous-activités de l'Architecture des activités de programme, par conséquent, les données sont sujettes à une révision et à des améliorations continues.

Ressources financières des immobilisations par niveau de sous-activités de l'AAP (comprises dans les dépenses du Ministère)	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada			
Offrir des conseils au gouvernement du Canada	1 482	1 490	1 450
Contribuer au gouvernement du Canada et à la société Canadienne selon les valeurs et les intérêts du Canada	16 526	16 733	16 228
Contribuer à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	31 736	31 731	30 740
Affectation des services internes	8 340	9 780	10 923
<b>Total – Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada</b>	<b>58 083</b>	<b>59 734</b>	<b>59 341</b>

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Nota :

1. Les données sur les dépenses planifiées de 2009-2010 et 2010-2011 pour les opérations internationales présupposent que le gouvernement enverra les Forces canadiennes en mission ailleurs dans le monde, et ce à un niveau comparable au niveau opérationnel actuel.





- l'accroissement de la rapidité de réaction aux contingences; et

- l'accélération de la transition aux opérations par une meilleure préparation des forces (en collaboration avec les éléments responsables de la mise sur pied des forces) et la transformation continue.

Au-delà de la sphère des FC, le COMFEC va continuer de s'occuper des aspects pangouvernementaux des opérations à l'étranger, poursuivre le dialogue avec nos partenaires étrangers et participer à l'édification de l'Équipe Canada.

Les déploiements opérationnels du COMFEC sont appuyés par le COMSOCAN, qui va continuer de mener des opérations de soutien partout au monde à l'appui des missions du COMFEC. Ces opérations comprennent habituellement le déploiement d'équipes d'étape intermédiaires, de détachements de contrôle des mouvements et d'autres équipes de soutien. Le COMSOCAN va continuer de coordonner la mise sur pied des équipes de soutien et d'assistance technique affectées aux opérations du COMFEC, conformément aux directives du COMFEC.

Le développement des capacités de soutien opérationnel requises pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de soutien demeure un aspect dynamique du rôle du COMSOCAN. L'un des rôles clés du COMSOCAN consiste à travailler avec des pays membres de l'OTAN et d'autres partenaires à l'amélioration du soutien par la collaboration et le partage de capacités nationales pendant les déploiements. Ces efforts ont déjà mené à des améliorations, et les FC vont profiter d'économies d'échelle en matière de soutien opérationnel dans la mesure où le COMSOCAN continuera d'influencer des alliés clés. Un groupe du génie du soutien opérationnel a été formé en mars 2007 et il s'efforce d'améliorer la capacité de soutien technique général des FC. De plus, le groupe de la police militaire du soutien opérationnel nouvellement formé espère mettre sur pied le cadre initial d'une unité des services de protection en 2008, et le COMSOCAN est activement engagé dans la réalisation d'études consacrées aux concepts et aux technologies du soutien.

## Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale

Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale

**Activité de programme :** Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada — Dépenses totales nettes

Ressources (en milliers \$)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Dépenses du Ministère	931 378	1 222 855	1 283 865	1 297 129
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	26 231	58 083	59 734	59 341

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



- Par l'intermédiaire du COMFEC, les FC vont appuyer un éventail d'opérations internationales et demeurer prêtes à s'engager, à la demande du gouvernement, dans les activités suivantes :
  - déployer des forces partout au monde pour participer à des opérations avec l'OTAN, l'ONU et d'autres partenaires de coalitions;
  - donner suite aux engagements du Canada envers l'OTAN et l'ONU en disposant de forces maritimes, terrestres et aériennes capables d'intervenir rapidement face à des situations d'urgence internationales et à d'autres menaces pour la sécurité;
  - acheminer des fonds et du matériel de l'ACDI à des projets de coopération civilo-militaire dans des théâtres d'opérations;
  - fournir une aide humanitaire et offrir des secours en cas de catastrophe au Canada et n'importe où dans le monde en vue, par exemple, d'aider des autorités civiles à assurer des secours humanitaires, de fournir une aide médicale et de rétablir des infrastructures locales par l'intermédiaire de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (EICC), dans le cadre éventuellement d'une force internationale interarmées et interalliée; et
  - évacuer des Canadiens de pays étrangers menacés par un conflit imminent, en collaboration avec les forces militaires d'autres pays.
- Les éléments déployables placés sous le commandement du COMFEC sont notamment les suivants :
- l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe, qui continuera de fournir de l'aide humanitaire et des secours aux sinistrés dans le cadre de missions menées au pays et à l'étranger, conformément aux directives reçues. L'EICC comprend essentiellement quatre éléments : soins médicaux primaires, épuration de l'eau, commandement et contrôle (C2) et soutien intégré susceptible d'être élargi pour comprendre d'autres capacités des Forces canadiennes. Le projet d'amélioration de l'EICC, qui devrait se terminer pendant l'année financière 2007-2008, vise à conférer une plus grande souplesse à l'EICC par l'ajout d'équipement permettant de mieux répondre aux besoins en matière d'intervention en cas de catastrophe. Les leçons retenues des déploiements au Sri Lanka et au Pakistan serviront à déterminer les besoins en équipement; et
  - le Quartier général interarmées des Forces canadiennes (QGIFC), qui continuera de fournir, à 48 heures d'avis, des services de reconnaissance et du personnel cadre pour l'EICC et les opérations d'évacuation de non-combattants (NEO) ainsi que du personnel cadre et des spécialistes pour l'activation dans le théâtre.
- Les leçons retenues de la conduite d'opérations dans le monde serviront à accroître l'efficacité et l'efficience des opérations du COMFEC. L'accent sera mis en particulier sur :
- l'adoption d'une approche intégrée et unifiée des opérations, dans le but surtout d'apporter un meilleur soutien aux forces déployées;
  - l'amélioration des capacités d'alerte et de planification;







Le COM Canada appuiera également d'autres ministères et organismes fédéraux qui poursuivent des activités plus générales en matière de sécurité nationale. À cet égard, les FC vont continuer de fournir des capacités maritimes et aériennes à l'Op *Caribbe*, la mission du Canada à l'appui de la Force opérationnelle interarmées interinstitutions (Sud) (FOIISJ). La FOIIS est une mission multinationale de répression du trafic des stupéfiants dans les Caraïbes, le golfe du Mexique, le Pacifique Est et l'Atlantique Ouest. Les FC espèrent fournir 60 à 90 jours de mer et 200 heures de vol à l'appui des opérations de la FOIIS).

Les FC vont continuer d'assurer une présence dans les trois territoires du Nord par l'intermédiaire du commandant régional du COM Canada responsable du Nord. Les Rangers canadiens, dont l'effectif doit augmenter et dont l'équipement doit être modernisé, vont poursuivre leurs patrouilles de souveraineté régulières dans la région. De plus, les FC vont continuer d'accroître la portée et la complexité de leurs exercices interarmées dans l'Arctique. La création d'un centre d'entraînement dans l'Arctique à Resolute Bay et la mise en place de quais et d'installations de ravitaillement en eaux profondes à Nanisivik, la construction de nouveaux navires de patrouille extracôtiers pour l'Arctique et les recherches scientifiques en cours sur l'équipement de télésurveillance et de détection adapté aux opérations dans le Nord vont accroître la présence des FC et améliorer leurs moyens de surveillance dans l'Arctique ainsi que leur capacité d'appuyer les activités d'autres ministères et organismes dans la région.

Les FC, par l'intermédiaire du COM Canada, vont travailler avec leurs homologues américains à l'élaboration et à l'amélioration des concepts des opérations et des structures de commandement et de contrôle de l'Amérique du Nord, qui comprendra l'élaboration d'un plan de défense combiné. À cette fin, le COM Canada, conjointement avec le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et le *Northern Command* (NORTHCOM) des États-Unis, va poursuivre ses activités d'entraînement et ses exercices bilatéraux.

## Opérations internationales

La sécurité du Canada est tributaire de la stabilité à l'étranger, et les Forces canadiennes ont un rôle important à jouer dans le maintien de la paix et de la sécurité dans le monde. Le commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) est responsable de la conduite de toutes les opérations à l'étranger, ce qui comprend aussi bien les opérations humanitaires que les opérations de paix et les opérations de combat.

Le commandant du COM Canada est responsable des opérations nationales de recherche et de sauvetage (SAR) aériennes et maritimes. La Force aérienne fournit l'équipement et le personnel dans le cas des incidents aéronautiques, et la Garde côtière canadienne, des ressources et du personnel dans le cas des incidents maritimes. Des interventions maritimes et aériennes sont menées par des membres des FC et de la Garde côtière canadienne, en étroite collaboration avec les centres conjoints de coordination des opérations de sauvetage, quand la situation l'exige, dans chacune des régions de recherche et de sauvetage du Canada.





maritime. Les COSM côtiers en activité comprennent du personnel du MDN, de la GRC, du MPO, de TC et de l'ASFC; l'on est sur le point d'atteindre la capacité opérationnelle initiale dans les installations du MDN à Halifax et Esquimalt. Des questions d'ordre juridique non résolues restreignent l'échange de certains renseignements entre les partenaires et ont retardé la réalisation du projet; des efforts sont faits actuellement pour remédier. L'idée de construire des installations destinées expressément aux COSM a temporairement été abandonnée en raison de l'augmentation rapide des coûts de construction. L'incidence de cette situation sur l'obtention d'une capacité opérationnelle totale (prévue au départ pour 2010) est en train d'être réévaluée. Les COSM d'Halifax et d'Esquimalt vont vraisemblablement continuer d'occuper des installations du MDN dans un avenir prévisible.

## Opérations nationales et continentales

En qualité de quartier général opérationnel responsable des opérations des FC sur le territoire canadien et ses abords ainsi qu'aux États-Unis (exception faite des opérations menées dans le cadre du NORAD) et au Mexique, le COM Canada va mener des opérations courantes et des opérations de contingence dans sa zone de responsabilité pour détecter, dissuader, prévenir, anticiper et mettre en échec les menaces et les actes d'agression dirigés contre le Canada. Ces opérations couvrent tout l'éventail de l'activité militaire, depuis la contribution de personnel et d'équipement jusqu'à l'engagement de forces aptes au combat pour assurer la défense du Canada, en passant par des opérations complexes de gestion des conséquences.

Le Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOPCAN) collabore avec le COM Canada à la préparation et à la mise en œuvre de plans de soutien d'opérations nationales et continentales et y affecte au besoin des éléments de soutien à disponibilité opérationnelle élevée. Le COMSOPCAN gère les dépôts d'approvisionnement et de munitions des Forces canadiennes ainsi que le système des mouvements nationaux qui, ensemble, permettent aux FC de répondre à des besoins nationaux. Comme les FC continuent de s'attacher aux interventions au pays, le COMSOPCAN entend développer les aspects commerciaux du système de transport afin de répondre aux besoins du COM Canada.

En collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux, le COM Canada va contribuer à l'affirmation de la souveraineté du pays et veiller à la sécurité des Canadiens. Dans ce contexte, le COM Canada va continuer d'améliorer sa coopération et de favoriser les relations avec Sécurité publique Canada, la GRC, la Garde côtière canadienne et d'autres partenaires du milieu de la sécurité. Il va également continuer de préconiser l'échange rapide de renseignements pertinents et de participer à un large éventail d'exercices et d'opérations avec d'autres ministères et organismes fédéraux – l'Op *Nanook 2008* prévue dans l'est de l'Arctique canadien, par exemple.

Les exercices de simulation interministériels nationaux et continentaux prévus pendant l'année financière 2008-2009 vont s'appuyer sur une série de scénarios qui permettront d'évaluer l'état de préparation du Canada pour les Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver de 2010. Le COM Canada apportera son soutien à d'autres ministères et organismes fédéraux, et à Sécurité publique Canada en particulier, dans la préparation des Jeux.



## Connaissance constante de la situation

La fonction de renseignement de la Défense revêt une grande importance pour les opérations des FC, les décideurs de la Défense et du gouvernement du Canada ainsi que les alliés et les partenaires clés, au pays et à l'étranger. Le Chef du renseignement de la Défense (CRD) est l'autorité du MDN et des FC en matière de renseignement. La capacité d'analyse de renseignements de toutes sources du CRD s'est étendue ces dernières années, et il faudra s'en occuper sans tarder pour continuer d'appuyer les opérations en cours et la prise de décisions stratégiques et pour apporter notre contribution à des partenariats avec des alliés clés.

Durant l'année financière 2008-2009, le CRD va consacrer une étude sur la contre-ingérence, l'objectif étant d'améliorer les services relatifs aux besoins nationaux et opérationnels. Le CRD continue de travailler à l'élaboration d'une stratégie de mise sur pied de capacités de contre-ingérence et de renseignement humain, qui jouent un rôle essentiel dans la connaissance de la situation des commandants. En plus de s'occuper de contre-ingérence, de renseignement humain, de renseignement géospatial et de divers autres programmes, le CRD va continuer d'appuyer le programme intégré de renseignement sur les transmissions du Canada, ce qui suppose des échanges de services et des contacts étroits avec le Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes et le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) du Canada. Durant l'année financière 2008-2009, le CST va continuer de préciser son orientation stratégique dans le but de contribuer aux objectifs du gouvernement du Canada à l'égard de renseignement. Le CST entend mettre l'accent sur les priorités du gouvernement en matière de sécurité, de défense et d'affaires étrangères, en s'attachant notamment au renseignement exploitable sur des terroristes étrangers et au soutien de la mission canadienne en Afghanistan. Le CST va aussi fournir des avis et des services en vue d'améliorer la protection des renseignements électroniques et des infrastructures informatiques importantes pour le gouvernement du Canada. Au cours des trois prochaines années, le CST prendra des mesures qui l'aideront à mieux s'acquitter de son mandat; il entend notamment améliorer son infrastructure, accroître ses capacités technologiques et scientifiques, faire évoluer sa gouvernance et transformer sa culture afin de mieux appuyer son effectif.

Le Projet de capacité de fusion de l'information et du renseignement interarmées (CFIRI) débouchera sur une image commune de la situation opérationnelle<sup>19</sup> pour les commandants de tous les niveaux. Un plan d'infrastructure à long terme est en cours d'élaboration pour le projet de CFIRI. Les Centres des opérations de la sécurité maritime (COSM) ont comme mission de parvenir à une connaissance de la situation maritime en mettant à profit les connaissances et les compétences des ministères et organismes fédéraux qui s'occupent de la sécurité

<sup>19</sup> C'est-à-dire une représentation unique de la situation opérationnelle s'appuyant sur des données communes et des renseignements échangés par plusieurs commandements et susceptibles d'être personnalisés par des utilisateurs. La représentation met en évidence des relations temporelles et spatiales et indique le niveau de confiance des renseignements. Elle facilite la planification coopérative et l'autosynchronisation et elle aide tous les échelons à obtenir une bonne connaissance de la situation.







## Dépenses du Ministère et en immobilisations – Planifiées (moins les revenus en milliers \$)

Ressources financières du Ministère par niveau de sous-activités de l'AAP	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011 <sup>1</sup>	Mener des opérations	
				Sous-activité	Connaissance constante de la situation
				Opérations nationales et continentales	934 684
				Opérations internationales	478 457
				Affectation des Services internes	1 050 960
					117 991
<b>Total – Exécution des opérations</b>					<b>2 582 092</b>
					2 638 827
					<b>2 619 827</b>

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Nota :

1. Les données sur les dépenses planifiées de 2009-2010 et 2010-2011 pour les opérations internationales présupposent que le gouvernement enverra les Forces canadiennes en mission ailleurs dans le monde, et ce à un niveau comparable au niveau opérationnel actuel.
2. Il s'agit de la première tentative du Ministère de faire rapport des données relatives aux dépenses au niveau des sous-activités de l'Architecture des activités de programme, par conséquent, les données sont sujettes à une révision et à des améliorations continues.

Ressources financières des immobilisations par niveau de sous-activités de l'AAP (comprises dans les dépenses du Ministère)	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011 <sup>1</sup>	Mener des opérations	
				Sous-activité	Connaissance constante de la situation
				Opérations nationales et continentales	9 729
				Opérations internationales	53 219
				Affectation des Services internes	11 120
					12 999
<b>Total – Mener des opérations</b>					<b>313 998</b>
					311 557
					<b>314 500</b>

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Nota :

1. Les données sur les dépenses planifiées de 2009-2010 et 2010-2011 pour les opérations internationales présupposent que le gouvernement enverra les Forces canadiennes en mission ailleurs dans le monde, et ce à un niveau comparable au niveau opérationnel actuel.
2. Il s'agit de la première tentative du Ministère de faire rapport des données relatives aux dépenses au niveau des sous-activités de l'Architecture des activités de programme, par conséquent, les données sont sujettes à une révision et à des améliorations continues.





\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

**Nota :**

1. Le tableau des investissements reflète les décaissements prévus ainsi que les dépenses en comptabilité d'exercice pour les projets ayant reçu l'aval du Cabinet et du Conseil du Trésor, exception faite du navire de soutien interarmées, lequel a uniquement reçu l'approbation du Cabinet. Le tableau comprend aussi des demandes de reports de fonds supplémentaires qui seront demandées avant la fin de l'année financière 2007-2008.

## Mener des opérations

Pour mener efficacement des opérations au pays et à l'étranger, la Défense doit compter sur des forces maritimes, terrestres et aériennes et des forces d'opérations spéciales efficaces et professionnelles et sur l'appui de nombreux partenaires et organismes. Cela signifie une foule d'activités, y compris des opérations internationales menées avec l'OTAN et l'ONU, des opérations continentales du NORAD et des opérations nationales comme la surveillance et le contrôle du territoire canadien.

Résultat stratégique : Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international

Activité de programme : Mener des opérations – Dépenses totales nettes				
Ressources (en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Dépenses du Ministère	2 454 835	2 582 092	2 638 827	2 619 827
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	196 508	313 998	311 557	314 500

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)





Remplacement des chars	95 611	58 831	47 040	4 560
Obusiers M777	6 837	261	0	0
Aire de trafic de la piste de Trenton	15 359	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1 076 139</b>	<b>330 019</b>	<b>282 618</b>	<b>241 652</b>
<b>Grand Total</b>	<b>1 296 719</b>	<b>1 301 207</b>	<b>1 432 202</b>	<b>1 657 423</b>
<b>DÉPENSES PLANIFIÉES EN COMPTABILITÉ D'EXERCICE</b>				
<b>En milliers \$</b>				
<b>Budget 2005 – Annonces</b>				
Helicoptères de transport moyen à lourd	90	346	1 048	1 031
Système de véhicule de soutien moyen	523	533	12 408	34 551
Projet de capacité de transport aérien – Tactique	410	3 980	1 266	17 768
Navire de soutien interarmées	0	0	0	0
Modernisation des navires de classe <i>Halifax</i>	932	9 850	7 285	16 386
Déménagement de la FOI 2	0	0	0	36 621
Expansion de la capacité de la FOI 2	0	16 028	19 432	24 244
Équipement du Régiment d'opérations spéciales du Canada	0	29 120	28 324	4 411
Locaux du CGSM à mi-parcours	500	7 500	3 573	1 165
<b>Total</b>	<b>2 455</b>	<b>67 357</b>	<b>73 336</b>	<b>136 177</b>
<b>DÉPENSES PLANIFIÉES EN COMPTABILITÉ D'EXERCICE</b>				
<b>En milliers \$</b>				
<b>Budget 2006 – Annonces</b>				
Projet de capacité de transport aérien – Stratégique	90 111	141 080	157 498	79 770
Navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique	132	234	384	TBD
Remplacement des chars	12 258	22 564	47 564	5 084
Obusiers M777	3 791	863	863	863
Aire de trafic de la piste de Trenton	96	384	384	384
<b>Total</b>	<b>106 388</b>	<b>165 125</b>	<b>206 693</b>	<b>86 101</b>
<b>Grand Total</b>	<b>108 843</b>	<b>232 482</b>	<b>280 029</b>	<b>222 278</b>

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)





## Famille de systèmes de combat terrestre

Ce programme vise à assurer la prolongation de la durée de vie, le remplacement et la modernisation du parc actuel de véhicules de combat terrestre. Il comprend plusieurs projets distincts relatifs à des capacités spécifiques comme les véhicules de combat rapproché, les véhicules blindés légers et moyens, les systèmes d'artillerie et les systèmes de défense aérienne basée au sol. La phase d'identification du programme se poursuit, et l'approbation de la phase de définition sera demandée en 2009.

### Projet de remplacement des chars

Le projet de remplacement des chars permettra au Canada de remplacer son parc de chars C2 *Leopard* vieillissants par des véhicules modernes, fortement protégés, mobiles et en mesure d'offrir un appui-feu direct. Un maximum de 100 chars et véhicules de soutien seront acquis. Le projet en est à la première étape de sa phase de mise en œuvre, et les livraisons sont commencées. Il est prévu que l'étape suivante et l'étape finale seront approuvées en 2008.

## Comptabilité d'exercice des principaux projets d'immobilisations

DÉPENSES PLANIFIÉES DES PROJETS	(en milliers \$)	Budget 2005 – Annances			
		Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
hélicoptères de transport moyen à lourd	8 839	100 610	283 352	243 070	
Système de véhicule de soutien moyen	6 439	10 897	163 765	240 278	
Projet de capacité de transport aérien – Tactique	160 600	604 352	421 899	565 885	
Navire de soutien interarmées	0	82 300	96 000	194 000	
Modernisation des navires de classe <i>Halifax</i>	38 999	53 878	61 693	109 215	
Déménagement de la FOI 2	4 365	24 748	17 009	2 414	
Expansion de la capacité de la FOI 2	0	22 097	29 271	27 953	
Équipement du Régiment d'opérations spéciales du Canada	0	52 368	57 151	0	
Locaux du CGSM à mi-parcours	1 338	19 938	19 444	32 956	
<b>Total</b>	<b>220 580</b>	<b>971 188</b>	<b>1 149 584</b>	<b>1 415 771</b>	
<b>Budget 2006 – Annances</b>					
Projet de capacité de transport aérien – Stratégique	956 512	256 863	208 662	237 092	
Navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique	1 820	14 064	26 916	TBD	





## ***Appareils de transport polyvalents***

Le projet d'appareils de transport polyvalents vise à remplacer les quatre appareils de transport CC-138 *Twin Otter* en service par un maximum de 12 aéronefs robustes et économiques qui répondent aux exigences d'un appareil de transport dans les régions éloignées et les régions arctiques du Canada, afin d'accroître la capacité des FC dans le Nord. Les nouveaux appareils seront achetés entre 2011 et 2013. Le projet entrera dans sa phase de définition en 2009.

## ***Système intégré de commandement et de contrôle***

Le projet du Système intégré de commandement et de contrôle (SIC2) doit mener au développement et à la mise en place d'un système d'information de commandement et de contrôle pour l'ensemble des FC qui permettra aux opérations de se dérouler efficacement dans le contexte de sécurité mondiale de demain. Le projet du SIC2 mènera à cette fin à la réalisation des objectifs suivants :

- intégrer les actuelles capacités classifiées de commandement et de contrôle des FC de manière à obtenir un système principal d'information de commandement et de contrôle homogène, sûr et fiable pour l'ensemble des FC;
- relier le système d'information de commandement et de contrôle des FC à d'autres capacités d'information des FC (au niveau tactique), du MDN, d'autres ministères fédéraux, de pays alliés et de systèmes publics;
- mettre en place de nouvelles capacités qui permettront aux utilisateurs du système d'information de commandement et de contrôle des FC de remplir des tâches à l'appui des quatre fonctions essentielles du MDN et des FC; et
- mettre en place de nouvelles capacités pour améliorer la fiabilité, la capacité de survie et la maintenabilité du système d'information de commandement et de contrôle des FC.

L'approbation préliminaire du projet sera demandée en 2008.

## ***Système de véhicules de soutien moyen (camions moyens)***

Le projet du Système de véhicule de soutien moyen (SVSM) permettra de remplacer les camions logistiques moyens en service dont le soutien ne pourra plus être assuré des 2008 faute de pièces de rechange et parce que leur coût de fonctionnement et d'entretien ne cesse d'augmenter. Les camions moyens fournis dans le cadre de ce projet permettront aux forces de campagne opérationnelles, à la Réserve, à la Force aérienne et à des unités interarmées de transporter des troupes de combat, du matériel et de l'équipement. Un maximum de 1 500 véhicules de modèle militaire normalisé, 300 remorques et 300 systèmes de protection blindée seront acquis. Le projet prévoit également l'acquisition de 800 véhicules militaires disponibles dans le commerce et de 1 000 véhicules spécialement équipés (VSE) et destinés à divers usages comme les services médicaux et dentaires, les réparations de moteurs, les réparations d'équipement de communication, les réparations d'instruments optiques, les réparations d'armes, etc. Le projet en est actuellement à la phase de définition, et des démarches seront entreprises en vue de faire approuver sa mise en œuvre par étapes à compter de 2008.





### ***Navires de patrouille extracôtiers/de l'Arctique***

Le projet de navires de patrouille extracôtiers/de l'Arctique permettra au Canada d'acquiescer six à huit bâtiments en mesure de naviguer dans les eaux septentrionales du Canada souvent encombrées par les glaces. Le projet en est à la phase de définition; les navires et les infrastructures connexes nécessiteront des dépenses estimatives de 3,1 milliards de dollars. L'approbation du gouvernement pour la mise en œuvre du projet sera demandée en 2009.

### ***Projet d'hélicoptères de transport moyen à lourd***

Ce projet mènera à la livraison d'hélicoptères de transport moyen à lourd basés à terre qui permettront de remédier à l'insuffisance de mobilité de l'aviation tactique des FC engendrée par le retrait des CH-147 *Chinook* dans les années 90. Le projet est entré dans sa phase de définition en juin 2006; l'approbation de sa mise en œuvre devrait être demandée en 2008. Le CH-147 *Chinook* modernisé fabriqué par Boeing est la cellule préférée. Un maximum de 16 hélicoptères pourront être livrés à compter de 2011. Cependant, par suite du rapport du groupe de travail indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan (groupe de travail Manley), le Ministère s'attire à choisir et à déployer dès que possible une capacité provisoire de transport aérien moyen.

### ***Projet d'appareils de recherche et de sauvetage à voilure fixe***

Ce projet vise l'acquisition de 15 aéronefs pour remplacer les six *Buffalo* et les 10 *Hercules* CC-130 de transport qui sont actuellement utilisés pour l'instruction et les opérations de recherche et de sauvetage; il permettra au gouvernement du Canada de réagir efficacement à des incidents aéronautiques et maritimes, dans la zone de responsabilité du pays en matière de SAR. Le projet devrait entrer dans sa phase de définition aussitôt que possible; il pourrait même être approuvé en 2008. La livraison des nouveaux aéronefs de SAR à voilure fixe à la 19<sup>e</sup> Escadre Comox, à la 17<sup>e</sup> Escadre Winnipeg, à la 8<sup>e</sup> Escadre Trenton et à la 14<sup>e</sup> Escadre Greenwood commencera d'ici l'année financière 2014-2015.

### ***Véhicules aériens sans pilote***

Le projet JUSTAS permettra aux FC d'acquiescer une flotte de véhicules aériens sans pilote (UAV) de moyenne altitude pouvant mener des opérations de survol, au Canada et à l'étranger, et fournir des éléments de renseignement et des données de reconnaissance, de surveillance et d'acquisition d'objectifs. Le principal objectif est d'acquiescer un système d'UAV interarmées, intégré et interopérable comprenant les véhicules aériens, des ensembles de capteurs, des moyens de communication et une infrastructure. Le projet escompte livrer la capacité opérationnelle initiale en 2011. En attendant la réalisation du JUSTAS, le projet NOCTUA fournira une capacité provisoire assurée par des UAV loués à l'appui des opérations en cours, et ce dès 2009, lorsque le système Sperwer ne pourra plus être pris en charge. L'on donnera ainsi suite à l'une des principales questions soulevées par le groupe de travail indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan (groupe de travail Manley).



Epine dorsale de la Marine du Canada, les frégates de classe *Halifax* vont bientôt atteindre la moitié de leur vie utile et elles doivent par conséquent être modernisées pour demeurer viables sur le plan opérationnel et pour servir de transition à la flotte de demain. Le projet, qui est actuellement à la première étape de sa phase de mise en œuvre, comprend des projets d'acquisition nationaux stratégiques et non stratégiques. La seconde étape, dont l'approbation sera demandée en 2008, permettra de réaliser l'élément « intégration des systèmes de combat » du projet. L'entrepreneur principal choisi à cette étape devra acquérir, installer et intégrer cinq importants systèmes de combat dans chacune des 12 frégates. La modernisation du premier navire commencera en 2009.

### *Modernisation des navires de la classe Halifax*

Ce projet vise le remplacement des navires vieillissants de la classe des pétroliers ravitailleurs d'escadre par des navires qui peuvent non seulement appuyer d'autres navires, mais aussi des forces terrestres et aériennes embarquées. Le projet en est à la phase de définition; deux équipes du secteur privé sont en train de préparer des propositions touchant la conception préliminaire du navire, un plan de mise en œuvre du projet et un plan de soutien en service. L'objectif est de livrer le premier de ces navires polyvalents en 2012. Les plans seront évalués, et l'équipe qui proposera le meilleur plan se verra confier l'exécution du projet. L'approbation définitive du projet sera officiellement demandée en 2008.

### *Navires de soutien interarmées*

En 2008-2009, la Défense entend notamment continuer d'investir dans des capacités de base pour faire en sorte que la transformation et la modernisation des FC avancent comme prévu. Ce plan reposera sur le cadre du plan d'investissement du MDN. Faisant suite au plan de campagne du MDN et à la feuille de route des capacités stratégiques, le plan d'investissement devrait être approuvé à la fin de l'année financière 2008-2009. Les principaux projets pour lesquels le Ministère va demander des pouvoirs de dépenser pour les phases de définition ou de mise en œuvre dans les 12 à 24 prochains mois sont ceux décrits ci-après.

## **Acquisitions d'immobilisations planifiées**

- La Défense va continuer de respecter les processus d'approbation et de supervision, les grands principes de l'équité et de la transparence demeurant la pierre angulaire de nos pratiques d'acquisition.
- en mettant l'accent sur les technologies disponibles dans le commerce — sur les solutions reconnues qui permettent d'économiser du temps et de l'argent et de réduire la complexité des acquisitions et les risques en jeu;
  - en veillant à ce que les agents d'approvisionnement soient dûment formés et accrédités; et
  - en continuant de collaborer étroitement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour faire en sorte que les marchés soient attribués sans retard et que l'équipement et les services soient obtenus rapidement, de manière à répondre aux besoins des FC en optimisant les deniers publics.







l'aérospatiale, les munitions, la construction navale, les véhicules militaires et l'électronique militaire. Durant l'année financière 2006-2007, les dépenses typiques de l'industrie de défense se sont élevées à 3,54 milliards de dollars.<sup>16</sup> De plus, environ 3,89 milliards de dollars ont été dépensés à l'achat de biens et de services de défense « moins typiques » comme la construction, les carburants, le transport, les télécommunications et services connexes ainsi que les services publics.<sup>17</sup>

L'acquisition et le soutien du matériel (l'équipement et les approvisionnements nécessaires aux activités de défense) expliquent une part considérable des dépenses militaires. Le MDN est le plus important gestionnaire de matériel de l'administration fédérale; au 31 mars 2007, le Ministère avait des éléments d'actif d'une valeur totale de 51 milliards de dollars, dont 27 milliards de dollars en matériel (navires, avions et véhicules).<sup>18</sup> En 2007-2008, le MDN aura dépensé environ 2,4 milliards de dollars en matériel et en services pour assurer le soutien de l'équipement dont il dispose.

Pour de qui est des priorités de l'année financière 2008-2009, le MDN va continuer de travailler à la réalisation des grands projets de l'État issus de l'accroissement des dépenses en immobilisations approuvées. Le Ministère est en train de prendre des mesures pour être mieux à même de réaliser des projets. Le MDN est notamment en train de reconstituer son effectif de gestion de projets et d'autres éléments spécialisés et de renforcer des centres spécialisés dans les grands projets d'acquisition par le perfectionnement professionnel et une uniformisation plus poussée des outils de gestion et de soutien de projets. Le MDN va également continuer de se concentrer sur l'adoption rapide de moyens propres à améliorer la capacité de surveillance des soldats, particulièrement dans le domaine de la protection contre les dispositifs explosifs de circonstance (IED) et sur la mise en service rapide de nouveaux équipements en réponse aux besoins opérationnels.

La définition et l'adoption de méthodes concrètes et justifiables de planification permettant de prioriser les projets d'investissement dans la Stratégie d'investissement de la Défense seront un important facteur de succès de tous les aspects de la planification de la défense. Une stratégie d'investissement globale et intégrée permettra d'améliorer la programmation et les priorités relatives aux acquisitions de matériel et, de ce fait, la capacité du MDN de mener à bien des projets.

La Défense entend également mener à bien plusieurs initiatives pour améliorer globalement le système d'acquisition en continuant de respecter les règles et les processus édictés par le Parlement et le Conseil du Trésor. Elle entend notamment améliorer le système d'acquisition :

- en préparant des énoncés généraux des besoins et en limitant le plus possible les travaux de personnalisation et les spécifications détaillées;

<sup>16</sup> Au-delà des dollars 2007-2008, [http://www.admfinances.forces.gc.ca/financial\\_docs/intro\\_f.asp](http://www.admfinances.forces.gc.ca/financial_docs/intro_f.asp).

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> États financiers de la Défense nationale au 31 mars 2007.



Les dépenses militaires ont une incidence notable sur l'emploi au Canada et elles ont d'autres retombées économiques, d'un bout à l'autre du pays. Des entreprises canadiennes des secteurs de l'aéronautique et de la défense prospèrent au pays et offrent au marché national et mondial un large éventail de biens et de services. Les secteurs aérospatial et militaire – maintenance, réparation et révision comprises – emploient environ 73 000 personnes. L'infrastructure industrielle de défense comprend

## Acquisition et soutien du matériel

Les services des RH sont une fonction de soutien essentiel des FC, mais ils sont constamment soumis à une forte demande. L'augmentation de l'effectif civil, des taux de roulement élevés et le vieillissement de l'effectif font que la demande de services de RH a augmenté et que les services sont requis plus rapidement. Le modèle actuel de prestation de services ne répond plus aux besoins. Nous allons examiner des solutions de rechange dans le but d'offrir des services plus efficaces. Nous envisageons par exemple de mettre en place un libre-service pour les employés et de tirer profit des accomplissements de la LMFP comme la dotation collective. Nous allons également examiner la possibilité de nouer des partenariats avec le CPM dans des domaines comme le recrutement, le rayonnement, la diversité et les programmes de prix et de reconnaissance. Pour améliorer nos services, nous allons en outre envisager de nouveaux outils et de nouvelles technologies comme les sites Web interactifs pour les curriculum vitæ, le recrutement par Internet et la fiche de paie électronique.

Le SMA(RH-Civ) prévoit lancer diverses initiatives nouvelles pour améliorer les services qu'il offre aux gestionnaires et aux employés. L'une de ces initiatives sera la création, au centre de services de la région de la capitale nationale, d'une nouvelle cellule qui sera expressément chargée d'améliorer le libre-service (plus de services par Internet). Divers services seront offerts en ligne aux employés avec le nouveau SGRH (version 8.9) – congés libre-service et paie en direct.

## Habilitation de l'infrastructure

Les capacités, le recrutement et le maintien de l'effectif sont indissociables de la nécessité de former les employés et de favoriser leur perfectionnement. À cet égard, le SMA(RH-Civ) va continuer d'aligner l'apprentissage sur les besoins des FC et de la fonction publique en favorisant le leadership à tous les niveaux et en appuyant l'établissement de plans d'apprentissage individuel pour tous. Le MDN est fier d'avoir un taux de réalisation des plans d'apprentissage individuel de 90 pour 100.

## Perfectionnement des employés

Les efforts engagés pour créer un cadre de planification de la relève et la mise en œuvre de la stratégie de maintien à l'effectif et du cadre d'apprentissage du Ministère vont se poursuivre.

## Cadre de planification de la relève du Ministère

Le site Web de recrutement externe et sur la conception de programmes pilotes de recrutement en commun permettant de répondre aux besoins particuliers de certains domaines seront lancés. Des possibilités d'amélioration du recrutement seront optimisées par le développement d'outils électroniques et de processus auxiliaires.







- L'objectif stratégique est d'améliorer la production d'officiers dans le cadre de l'expansion de la force en offrant un programme équivalant à deux ans de cégep qui faciliterait le recrutement de candidats qualifiés du niveau secondaire dans la province de Québec et qui continuerait de fournir au besoin une année préparatoire pour le CMR à des élèves-officiers d'autres provinces; et créer un programme permettant d'accroître la capacité d'instruction par des stratégies de diversification des modes de prestation de l'instruction (DMPI). L'initiative de DMPI prévoit des partenariats avec des collèges communautaires, une meilleure utilisation des technologies éducatives ainsi que des programmes de formation en cours d'emploi (FCE) plus étoffés et mieux adaptés.

## Ressources humaines civiles

Le groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]) a pour mission d'aider les FC à mener des opérations en énonçant et en mettant en œuvre des plans, des politiques et des programmes destinés à assurer le recrutement, le perfectionnement et le maintien à l'effectif de civils. Le SMA[RH-Civ] a comme rôle d'offrir des services; il doit veiller à ce que la gestion des ressources humaines au MDN et dans les FC se fasse suivant une approche uniforme, cohérente et intégrée.

Les activités et les plans du SMA[RH-Civ] demeurent alignés sur des objectifs du gouvernement comme l'initiative de renouveau de la fonction publique du greffier du Conseil privé et sur les plans et les priorités stratégiques du MDN et des FC. En 2008-2009, l'accent sera mis sur l'amélioration de la pertinence des avis fournis à la haute direction du MDN et des FC. Le SMA[RH-Civ] va continuer d'augmenter la capacité du personnel, en cherchant parallèlement des moyens d'accroître la productivité et de mettre à profit des technologies naissantes.

### *Intégration de la planification des activités et de la planification des RH*

Nous allons nous efforcer de mieux intégrer la planification des ressources humaines et des activités pour en arriver à un plan unifié qui fasse état des grands objectifs, des mesures du rendement et des réalisations.

Dans le domaine de la planification stratégique des RH, des rétroactions plus approfondies à l'intention de la haute direction seront prévues à intervalles réguliers pendant le cycle de planification. Un plan de recrutement stratégique de civils à mi-parcours – qui prendra la forme d'un exercice de validation comprenant des processus de planification des RH et de gestion financière – sera également appliqué.

### *Recrutement*

Le recrutement va demeurer difficile pendant l'année qui vient, car les talents sont très recherchés sur le marché du travail. Environ 30 p. 100 de la population civile sera admissible à la retraite d'ici 2012. Pour garantir que le Ministère peut recruter et assurer le perfectionnement de la prochaine génération de ses effectifs civils, nous devons élaborer des stratégies durables de recrutement/maintien en poste et élargir notre programme de stagiaires. Les activités du programme de stagiaires nous permettront d'embaucher et de former des stagiaires au cours des 5 années à venir dans le but de leur faire compenser la vague des retraites à venir. En outre, des plans axés sur l'amélioration



- réduire le nombre de recrues qui sont automatiquement libérées pour ne pas avoir satisfait aux normes de condition physique et d'éducation. Un programme sera lancé pour aider le plus grand nombre possible de recrues à satisfaire aux exigences. Il faudra pour cela analyser, planifier et mettre en œuvre un programme qui permettra d'amener les recrues à un meilleur niveau d'éducation ou de condition physique (avant le cours de qualification militaire de base [QMB], p. ex.) de façon qu'elles réussissent au QMB et aux cours subséquents;
  - ouvrir le Collège militaire royal (CMR) Saint-Jean en qualité d'établissement d'enseignement militaire indépendant, sur le campus de l'ancien Collège militaire royal (CMR) à Saint-Jean-sur-Richelieu, sa mission première étant d'offrir un programme de deux ans d'un collège d'enseignement général et professionnel (cégep) à 200 candidats, suivant quatre volets fondamentaux : tronc commun de formation scolaire, profession des armes, condition physique et bilinguisme.
- Pour y parvenir et atteindre les objectifs d'expansion de la force, on a notamment prévu les mesures décrites ci-après :

L'expansion de la force va demeurer une source de difficultés, le Service de l'instruction des FC devant non seulement fournir une somme considérable d'instruction supplémentaire avec des ressources limitées, mais aussi garder des recrues représentatives de la société canadienne.

## Expansion de la force

Pour maintenir un partenariat bénéfique, il est essentiel de reconnaître les employeurs et les établissements d'enseignement qui ont manifesté leur appui en donnant à des employés des congés pour suivre l'instruction et participer à des opérations. Les réservistes sont fortement encouragés à manifester leur appréciation en remerciant officiellement leurs employeurs et leurs éducateurs et en proposant leur candidature pour un prix. Le plan prévoit la tenue d'une cérémonie de remise de prix dans toutes les provinces, l'objectif étant d'obtenir au moins 180 candidatures.

### Programme de prix et de reconnaissance

Le programme de sensibilisation du CLFC vise à faire comprendre à un grand nombre d'employeurs et à la population la valeur de l'instruction militaire pour le milieu de travail civil. Le CLFC profite de toutes les occasions possibles – publipostage, conférences et foires commerciales, articles de revues, etc. – pour passer le mot et obtenir que les employeurs appuient la Réserve.

### Programme de sensibilisation

Le programme vise à éviter les conflits entre les réservistes et les employeurs et à y remédier quand cela est nécessaire. Le CLFC prévoit que le programme aidera directement les réservistes au moment où ils en ont le plus besoin, l'objectif étant que les réservistes et les employeurs ou les établissements d'enseignement trouvent un terrain d'entente. Le programme donnera les résultats escomptés si les difficultés rapportées au CLFC sont toutes réglées rapidement et à la satisfaction des réservistes et des employeurs.

### Programme d'aide aux réservistes







supplémentaires pour la solde et des dépenses en immobilisations peu importantes pour financer un projet d'amélioration de l'équipement pendant cette même période de six ans.

### **Conseil de liaison des Forces canadiennes**

Le Canada a créé le Programme d'appui des employés à la Force de réserve en 1978; depuis 1992, le programme est géré par le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC). Le CLFC est une organisation ministérielle formée de dirigeants civils du milieu des affaires et de l'enseignement de tout le pays qui travaillent bénévolement à la promotion de la Réserve dans l'unique but d'accorder des congés sans pénalités aux réservistes qu'ils emploient. Des législations comme le *Projet de loi C-40 - Loi modifiant le Code canadien du travail*, la *Loi fédérale sur l'aide financière aux étudiants*, la *Loi fédérale sur les prêts aux étudiants* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui est présentement devant le Sénat, reflètent le rôle actuel et évolutif du CLFC consistant à développer des partenariats avec les employeurs et à favoriser la compréhension des acquis qu'ils obtiennent en embauchant un réserviste. L'on peut obtenir davantage de renseignements sur le *Projet de loi C-40* en consultant le site :

<http://www2.parl.gc.ca/HouseBills/BillsGovernment.aspx?Language=E&Mode=1&Parl=39&Ses=2#C40>.

Appuyé par des services régionaux militaires à temps partiel et par un secrétariat à plein temps, le Conseil offre des programmes pour amener des entreprises et des établissements d'enseignement à formuler leurs propres politiques de congés pour service militaire et ainsi permettre à des réservistes de participer à des opérations internationales et nationales des FC, de suivre une instruction militaire ou de prendre part à des exercices en sachant qu'ils pourront retrouver leur emploi dans le civil sans pénalités une fois leur service de réserve terminé. En 2008-2009, le CLFC se propose en priorité de faire progresser les programmes décrits ci-après.

### **Programme d'appui des unités de la Réserve (PAUR)**

Comme le nombre de réservistes affectés à des opérations des FC augmente, le CLFC doit rester en contact avec tous les niveaux de la chaîne de commandement pour fournir aux réservistes et à leurs unités les ressources qui leur permettent d'obtenir le soutien des employeurs locaux. Le programme prévoit des exposés du CLFC et une formation à l'intention des représentants des congés pour service militaire dans toutes les unités de réserve ainsi que des rencontres avec la totalité des secteurs/formations/brigades.

### **Programme Exécutrek**

Le CLFC va rester en contact avec des employeurs et des établissements d'enseignement en leur offrant l'occasion d'apprécier directement la qualité de l'instruction militaire et les avantages que les réservistes en retirent. Cette expérience directe de l'instruction des réservistes aide les employeurs à comprendre l'importance du perfectionnement professionnel permanent qu'offre l'armée, ce qui devrait les amener à accorder des congés à leurs réservistes ou à se donner des politiques de congés pour service militaire. Le plan prévoit la tenue d'un maximum de 20 Exécutrek auxquels pourraient participer au total 500 invités/employeurs qui pourraient ensuite signer une déclaration de soutien à la Réserve et décider de rédiger des politiques de congés pour service militaire dans leur organisation.





membres de la Force régulière pour en faciliter l'accès aux réservistes. Deux principaux risques sont associés à ces initiatives : des facteurs comme la disponibilité du personnel, les cours en retard et d'autres éléments échappant au contrôle des Services de santé des FC peuvent retarder les progrès, et les données sur les membres des FC peuvent manquer de fiabilité ou être difficiles à recueillir.

### *Réserve juridique*

Le cadre de la Première réserve (CPR) du JAG devrait être doté dans une proportion de 90 pour 100, ce qui correspond à 59 des 66 postes. L'effectif des avocats militaires du CPR atteint actuellement une proportion de 93,5 pour 100, 58 des 62 postes étant dotés. Les avocats militaires de la Réserve sont employés en service de classe A, et ils donnent des avis juridiques dans tous les domaines du droit militaire. Ils sont également employés en service de classe B (service temporaire à plein temps) pour remplacer des avocats militaires de la Force régulière en mission et pour faire progresser la transformation du JAG. Ils ont participé à des opérations à l'étranger en service de classe C et ils vont continuer de le faire.

### *Réserve supplémentaire*

La Réserve supplémentaire se compose d'anciens militaires qui pourraient être rappelés en service en cas d'urgence. Les membres de la Réserve supplémentaire peuvent servir volontairement, mais ils n'ont pas de tâches à remplir ni d'instruction à suivre s'ils ne sont pas en service actif. La Défense entend créer un site Web pour faire connaître les possibilités d'emploi qui s'offrent aux réservistes. Si les besoins et les possibilités d'emploi des FC sont mieux connus, le nombre de personnes prêtes à servir dans la Réserve supplémentaire augmentera.

### *Cadre des instructeurs de cadets*

Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) est un sous-élément de la Réserve formé d'officiers qui, conformément à leurs conditions d'entraînement, ont accepté de remplir des fonctions militaires et de fournir des services d'instruction. Le CIC comprend des officiers dont la tâche première est d'assurer la supervision, l'administration et l'instruction de cadets dont l'âge se situe entre 12 et 18 ans. Le CIC s'est engagé à appuyer le Programme des cadets en veillant notamment à la sécurité et au bien-être des cadets pendant qu'ils développent leur sens du leadership, leur civisme et leur condition physique et qu'ils stimulent leur intérêt pour les activités maritimes, terrestres et aériennes des FC.

### *Rangers canadiens*

Les Rangers canadiens continue d'affirmer la souveraineté du Canada en assurant une présence militaire dans des endroits peu peuplés et des régions nordiques, côtières et isolées du Canada qui ne peuvent pas être prises en charge par d'autres éléments des FC. L'effectif des Rangers augmentera pour atteindre environ 5 000 membres d'ici cinq ans. Pour ce faire, on a prévu accroître l'effectif des patrouilles actuelles de Rangers canadiens et créer de nouvelles patrouilles là où cette solution est viable. L'instruction et l'équipement des Rangers canadiens seront recadrés en fonction de leur rôle, de leur mission et de leurs tâches, ce qui nécessitera des fonds





analysées en fonction des besoins propres de la Réserve de l'Armée de terre en personnel de direction et de gestion.

Dans le contexte de la stratégie de l'Armée de terre, la Force régulière et la Réserve vont connaître dans l'année qui vient d'importants changements destinés à rationaliser et à améliorer la mise sur pied des forces. Ces mesures vont accroître sensiblement les responsabilités de la Réserve de l'Armée de terre en matière de mise sur pied des forces, tant en nombre – en fournissant des renforts – qu'en nature – en fournissant des capacités uniques dont la Force régulière ne dispose pas (interventions en cas d'urgence chimique, biologique, radiologique et nucléaire, coopération civilo-militaire et opérations psychologiques).

### ***Réserve des communications***

La Réserve des communications a comme mandat de mettre sur pied des forces et de maintenir en puissance des éléments des systèmes de communication et d'information (SCI) apès au combat ainsi que des éléments de soutien des opérations d'information afin de renforcer des déploiements opérationnels et des missions stratégiques, au pays et à l'étranger. La Réserve des communications fournit également un soutien en matière de SCI à des activités d'instruction de la Réserve de l'Armée de terre. Elle continuera de mettre l'accent sur les centres d'instruction centralisés actuels – la Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston pour l'instruction des GPM et la BFC Shilo pour l'instruction des recrues et la formation au commandement – d'ici à ce que l'instruction soit pleinement intégrée au Système d'instruction individuelle de l'Armée de terre.

### ***Réserve aérienne***

La Réserve aérienne fait partie intégrante de la planification de la défense depuis la création de la Force aérienne. La Force aérienne a intégré des hommes et des femmes hautement qualifiés de la Réserve aérienne à des unités de la Force totale (personnel militaire à plein temps et à temps partiel) relevant d'une seule chaîne de commandement qui s'occupe de tous les aspects des opérations de la Force aérienne. À l'heure actuelle, l'effectif total de la Réserve aérienne se situe à environ 2 300 militaires de tous grades. La structure intégrée de la Force aérienne signifie que les réservistes sont prêts à appuyer les opérations courantes des FC. Des membres de la Réserve aérienne servent actuellement dans plusieurs organisations de commandement nouvellement créées; ils contribuent ainsi à assurer une bonne intégration des réservistes à la nouvelle structure des FC.

### ***Réserve des Services de santé des FC***

La Réserve des Services de santé des FC a deux tâches fondamentales : offrir des services de santé à la Réserve de l'Armée de terre pendant des exercices d'entraînement en campagne et appuyer les engagements nationaux et expéditionnaires du Groupe des Services de santé des FC. Pour bien jouer son rôle et s'acquitter de ses obligations, la Réserve doit notamment compter sur des effectifs qualifiés en activité (EQA). Un bon cadre d'instruction et l'établissement d'un calendrier de cours flexible et communiqué à temps auront une influence appréciable sur les EQA.

Il est donc prévu qu'on formera un cadre d'instruction, qu'on adoptera un plan de communication et qu'on poursuivra la modularisation des cours qui s'adressent aux



La Réserve de l'Armée de terre a atteint comme prévu un effectif rémunéré moyen de 17 300 soldats et elle sera prête à poursuivre son expansion si on le lui demande. Elle va continuer de fournir à la Force régulière des renforts pour des opérations nationales et internationales et ainsi que des remplaçants, tant dans l'Armée de terre que dans les FC en général, à tous les niveaux de responsabilité. Les demandes en ce sens seront

La Réserve de l'Armée de terre du Canada (la Milice) comprend 130 unités dispersées dans 110 villes et municipalités d'un bout à l'autre du pays. Le rôle de la Réserve de l'Armée de terre consiste à fournir un cadre pour la mobilisation, à renforcer et à soutenir la Force régulière, et à servir d'intermédiaire entre la collectivité militaire et la collectivité civile.

### *Réserve de l'Armée de terre*

La Réserve navale entend remanier sa structure régionale pour qu'elle réponde mieux aux besoins du COM Canada, accroître sa présence dans des organisations nationales clés et voir à ce que ses programmes clés soient correctement soutenus. La transformation en cours au Quartier général de la Réserve navale donnera une plus grande souplesse aux formations en répondant parallèlement à des exigences comme le plan d'action de la fonction de contrôle et la gestion intégrée des risques.

L'objectif de 2015.

son effectif en augmentant le nombre de recruteurs de ses divisions en vue d'atteindre grande priorité de la Réserve navale est de prendre des mesures énergiques pour accroître Défense prévoit que l'effectif approuvé de 5 100 réservistes sera atteint d'ici 2015. La L'effectif total de la Réserve navale s'établit à 3 870 militaires de tous grades. La consiste à fournir des marins pour appuyer et soutenir des opérations des FC.

La Réserve navale fournit des marins bien entraînés et aptes au combat pour les navires de défense côtière de la classe *Kingston* et diverses opérations côtières. La Réserve navale va continuer de recruter et de former des marins pour atteindre l'effectif prévu en demeurant reconnue comme la première organisation de réserve et, forte de son héritage, comme intermédiaire entre la Marine et des collectivités dans tout le Canada. Sa mission

### *Réserve navale*

#### *Première Réserve*

supplémentaire dépendra des ressources financières supplémentaires.

un effectif renouvelable de 26 000 Réservistes. Tout accomplissement de croissance Considérant les réalités actuelles des ressources, la Défense est parvenue à long terme à Le gouvernement a indiqué son désir de voir croître la Force régulière et la Réserve.

Issues/docs/CDSPlanningGuidance-FutureofFCReservesSDIGN2.pdf>.

L'adresse suivante : <





évaluer la profession des armes. À l'appui de la croissance de l'investissement de la Force de réserve dans les outils d'instruction, comme le matériel, il faut disposer de la gestion de l'information (GI)/technologie de l'information (TI), de l'équipement et des installations nécessaires pour garantir sa capacité à produire des réservistes entraînés. L'on doit utiliser mieux et plus efficacement les ressources d'apprentissage en ligne déjà en place pour permettre aux membres des FC d'apprendre en ligne, par le biais d'Internet ou de l'intranet du MDN et pour garantir une norme supérieure de transmission de l'information.

#### **Plans relatifs au soutien amélioré et courant apporté au personnel de la Force régulière déployé dans le cadre d'opérations nationales et internationales**

La Réserve est déterminée à fournir un soutien constant lors d'opérations de déploiement, en plus de faire preuve de leadership et d'apporter sa contribution lorsqu'on le lui demande, lors d'opérations d'urgence au pays. Les unités de la Réserve sont installées dans les collectivités du Canada, et en tant que résidentes de ces collectivités, elles s'exercent régulièrement avec les premiers intervenants locaux afin de garantir que lorsqu'elles sont appelées en cas d'urgence, elles peuvent apporter une contribution efficace qui atténue les effets de la crise et aide au retour à la normale. À l'année financière 2008-2009, on mettra un accent constant sur les exercices locaux en préparation des Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver 2010, et on renouvellera les efforts de recrutement afin de faire croire la Force de réserve. La ville de Québec célèbre son 400<sup>e</sup> anniversaire en 2008, et lors de cet événement, l'on verra les Réservistes appuyer de nombreuses activités différentes.

#### **Seuils de disponibilité opérationnelle et risques**

L'on s'attend maintenant à ce que les membres de la Réserve atteignent les exigences minimales des FC en matière de condition physique. La forme physique étaye la capacité d'un militaire à atteindre la disponibilité opérationnelle en vue de missions. Le principal risque que pose l'atteinte de ce seuil est le manque d'investissement dans les ressources servant à équiper et à entraîner les réservistes afin qu'ils développent et maintiennent leurs habiletés au combat.

#### **Éducation et instruction**

Il incombe aux chefs d'état-major des armées (CEMA) se satisfaire aux exigences imposées à leurs forces de réserve. L'Académie canadienne de la Défense (ACD) offre des possibilités d'études pour les réservistes afin de garantir que ceux-ci sont aussi bien éduqués que leurs collègues de la Force régulière. Les programmes et les cours sont répartis en modules afin d'être accessibles pour les réservistes à temps partiel.

#### **Avénir de la Réserve des FC**

Dans une lettre signée le 12 juin 2007, le CEMD a présenté des intentions claires concernant la Réserve des FC. Le Guide de planification du CEMD pour l'avenir de la Réserve des FC donne un élan au changement au sein de la Première réserve. Des démarches sont présentement en cours en vue de rationaliser la politique des FC concernant la Première réserve afin de permettre la transition du service à temps plein au service à temps partiel, et vice versa. Ces changements sont nécessaires si l'on veut



La croissance de la Réserve est une priorité du gouvernement. Tous les tableaux de dotation de la Première réserve sont en sous-effectifs, et tous pourraient croître de façon à nombre des membres de la Réserve. Toute croissance doit s'accompagner d'une augmentation connexe du financement afin de permettre l'instruction et le perfectionnement des nouveaux réservistes. La Force de réserve continuera d'établir des liens avec la population, en plus de donner de l'instruction et de l'éducation afin de faire l'appui des opérations internationales et nationales.

La structure de la Première réserve comprend la Réserve navale, la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve aérienne, la Réserve des Services de santé et la Réserve des Services juridiques. En avril 2008, la Réserve des communications sera intégrée à la Réserve de l'Armée de terre. Lors d'opérations internationales, le rôle de la Première réserve est de compléter, de maintenir et de soutenir les forces déployées. Pour ce qui est des opérations nationales, la Première réserve continuera de mener des opérations côtières et des opérations aériennes, en plus de fournir du personnel aux bataillons territoriaux. Quelque 7 000 réservistes sont employés à plein temps pour effectuer des services de l'état-major aux quartiers généraux, aux écoles et aux unités, et de ce fait continuent de rendre de précieux services aux FC. En outre, on compte quelque 1 500 réservistes employés à

### *Première réserve*

La Force de réserve est constituée de membres des FC qui s'entraînent pour le service militaire qui n'est pas interrompu et à temps plein. La Force de réserve compte quatre sous-composantes : la Première réserve, la Réserve supplémentaire, le Cadre des instructeurs de cadets et les Rangiers canadiens.

### *Force de réserve*

- mise en œuvre des politiques et des programmes révisés pour les familles des FC, ce qui comprend le soutien au déploiement, la recherche sur les services de garde à l'enfance ainsi que le soutien aux familles des soldats blessés et décédés;
- tenue de la campagne *Les familles des militaires – La force derrière l'uniforme*, qui reconnaît la capacité et la résilience des familles des membres des FC, en plus de leur faire connaître une vaste gamme de services de soutien financés par l'État et destinés aux familles de militaires;
- élargissement et prestation des services du Modèle national des services à la jeunesse des Forces canadiennes où les CRFM et les jeunes des FC collaborent afin d'élaborer des programmes locaux qui apportent du soutien et permettent de créer des liens, favorisent le développement en leadership et les choix de vie sains chez les enfants des membres des FC servant au Canada, aux E.-U. et en Europe.

### *Familles de militaires*

On compte 40 Centre de ressources pour les familles des militaires (CRFM) installés à l'échelle du Canada, aux États-Unis et en Europe afin d'aider les familles des FC à gérer le stress associé aux caractéristiques particulières de la vie militaire des FC.

À l'avant-garde du soutien aux familles au sein des collectivités des FC, au cours de l'année financière 2008-2009, les CRFM feront évoluer leurs pratiques :





aux dépouilles des soldats tombés au champ d'honneur et à leurs familles. Un certain nombre d'activités, dont le soutien aux blessés et aux familles à toutes les étapes – avant, pendant et après le déploiement – afin de soulager le stress lié au déploiement chez les militaires et leurs familles, se poursuivront à l'année financière 2008-2009. Comme les risques demeurent pour nos militaires, hommes et femmes, qui servent dans les régions hostiles du monde, il est crucial de garantir que les mécanismes de rapatriement, de soutien aux militaires et aux familles et de rétablissement fonctionnent efficacement.

**Intégration du service.** L'intégration du service demeure la grande priorité du système de gestion du personnel militaire. L'on dispose d'un éventail très varié et complexe de politiques et de programmes de soutien pour les blessés et les familles visant à appuyer les commandants qui doivent s'acquitter de leurs obligations en matière de soins aux militaires, et le tout entraîne une étroite collaboration entre la gestion du personnel militaire et Anciens Combattants Canada (ACC) au niveau de la base/l'escadre/l'unité. Il est essentiel d'apporter rapidement une aide efficace et appropriée à chaque militaire et à sa famille qui passent par les processus de rétablissement, de réadaptation et de réintégration. Le premier *Symposium des FC sur les leçons retenues relativement aux soins aux blessés et aux soldats tombés au champ d'honneur* - février 2008 - s'agira d'une tribune où l'on discutera des résultats et où l'on planifiera des activités afin d'améliorer le cadres actuel des programmes et des services qui seront mis en œuvre à l'année financière 2008-2009.

**Soins de santé pour les blessés.** Les Services de santé des FC doivent fournir d'excellents soins de santé aux membres des FC malades ou blessés qui reviennent d'un déploiement. L'objectif doit être de maximiser le rétablissement et la réadaptation du militaire blessés d'une façon multidisciplinaire marquée par la collaboration.

**Harmonisation des programmes entre le MDN et ACC.** Les programmes offerts par ACC, de même que les services et les traitements compris dans la Gamme des soins garantis des FC, feront l'objet d'un examen et d'une harmonisation s'il y a lieu.

**Gestion des cas – Phase III.** Par suite d'une description conjointe entre le MDN et ACC des processus de gestion des cas de soutien aux blessés, il faudra instaurer un programme de normalisation de la gestion des cas complexes afin d'assurer une gestion des soins harmonieuse entre le MDN et ACC. L'objectif sera d'augmenter la capacité actuelle pour une transition sans heurts à partir des FC.

**Traumatismes liés au stress opérationnel (TSO).** Par TSO on entend les traumatismes affectifs ou mentaux, lesquels peuvent aussi s'avérer fatals. Par conséquent, l'une des parties intégrantes de la préparation, du soutien avant et après le déploiement de nos militaires est le *soutien social aux victimes de stress opérationnel (SSVSO)*. À l'année financière 2008-2009, l'on améliorera une nouvelle initiative de gestion et d'exploitation d'un réseau de soutien par les pairs destiné aux militaires, aux anciens combattants et aux familles qui doivent composer avec les TSO. Cette initiative vise à améliorer les chances de rétablissement complet et de fonctionnement des militaires souffrant de TSO.







## Soutien

Le maintien en poste se trouve à la fin du continuum qui commence par le processus d'attrait et de recrutement, suivi par l'instruction et l'emploi couronné de succès. L'effet escompté est d'avoir suffisamment de personnes, occupant le bon emploi au bon moment de leur carrière afin que les FC puissent s'acquitter de leur mission. L'un des aspects clés permettant d'atteindre ce résultat est de maintenir un équilibre sain entre l'attrition (le nombre de gens qui quittent les FC) et le recrutement (le nombre de nouvelles recrues nécessaires aux FC). Chez les membres des FC, l'emploi couronné de succès, c'est être d'être bien préparé à faire son travail et d'être bien appuyé par des milieux de travail et familial sains. La gestion du personnel militaire est responsable de la supervision de nombre de programmes et d'initiatives qui ont des répercussions sur l'emploi couronné de succès des militaires et qui contribuent à la réussite des priorités de la Défense. Finalement, les effets cumulatifs de toutes les activités de soutien contribuent au maintien en poste de militaires très compétents et bien entraînés.

L'attrition est un élément important du renouvellement de la force. Une certaine attrition est essentielle si l'on veut garantir un flot continu des nouvelles recrues des officiers des grades les plus élevés aux militaires du rang. Ce qui constitue un taux d'attrition problématique varie au fil du temps et des circonstances. Tout nombre inattendu d'attrition chez un groupe professionnel en sous-effectifs ou de très petite taille sera problématique. En outre, les exigences en matière d'instruction dès l'envolement jusqu'au moment d'être prêt pour les opérations peut varier de 18 mois à 7 ans. Un taux d'attrition non prévu, chez les groupes professionnels qui nécessitent un long entraînement et une vaste expérience, aura une plus grande incidence qu'un taux semblable chez un groupe dont la période d'instruction est plus brève. Les FC ont établi un certain nombre d'indicateurs conçus pour garantir que l'on cerne les tendances négatives et que l'on prend des mesures appropriées en temps opportun. Lorsque l'attrition augmente, l'on procède à des examens de haut niveau afin de mieux voir si l'on s'agit d'une tendance ou d'un problème passager explicable. S'il s'agit d'une tendance, il faut des sondages plus poussés pour cerner le problème et élaborer des stratégies d'intervention s'il y a lieu.

Les activités principales pour l'année financière 2008-2009 comprendront :

- administrer le sondage de maintien en poste des FC touchant onze (11) groupes professionnels, soit les officiers d'infanterie, les fantassins, les membres d'équipage, les ingénieurs, les techniciens de munitions, le renseignement, les préposés au renseignement, les recherches en télécommunications, les pilotes, les navigateurs aériens, les maîtres d'équipage;
- assembler des équipes d'intervention multidisciplinaire conçues pour identifier, élaborer et mettre en œuvre des mesures d'intervention de maintien en poste; et
- créer une culture rétention à l'échelle du MDN et des FC.

## Soins et emploi pour les blessés, leurs familles ainsi que les familles des militaires

**décédés.** Les soins et l'emploi pour les blessés, leurs familles ainsi que les familles des militaires décédés est la plus haute priorité du Chef du personnel militaire. Les Canadiens ont été témoins, au cours de la dernière année, du professionnalisme des FC, non seulement à titre de force de combat, mais également en ce qui a trait aux soins portés





**Accord.** En mai 2008, le Conseil canadien d'accordement des services de santé, un organisme indépendant, scruera la Section de l'amélioration de la qualité du Quartier – général des Services de Santé des FC ainsi que trois cliniques de santé des FC, normalement celles de Comox. Esquimalt et de Saint-Jean en vue de leur accordement. Sept autres cliniques des FC feront des démarches en vue de l'obtention de l'accordement en mai 2009, soit Winnipeg, Shilo, Edmonton, Cold Lake, Kingsion, Ottawa et Trenton.

#### Aumônerie et soutien spirituel

Au vu des besoins des FC et en collaboration avec des groupes confessionnels du Canada, la Branche de l'aumônerie élabore une démarche de ministère interconfessionnel unique au monde. Actuellement, on compte des aumôniers musulmans et juifs ainsi que des aumôniers chrétiens ordonnés et laïques, de même que des conseillers d'autres groupes confessionnels et des communautés autochtones qui œuvrent en collégialité, souvent en terrain inconnu, pour soutenir tous les membres des FC et leurs familles. C'est une étape importante pour la Branche de l'aumônerie, et cela représente une nouvelle capacité pour les FC, soit d'offrir un soutien spirituel, des services de pastoral et des conseils éthiques à tous les militaires et à leurs familles, quelles que soient leurs croyances religieuses.

#### Stratégie de conditionnement physique

Les FC ont une culture de santé et de conditionnement physique qui fait partie intégrante du service militaire et étaye la capacité humaine. Les problèmes de santé qui touchent les Canadiens sont attribués à de faibles niveaux de condition physique, des taux élevés d'obésité et l'augmentation des maladies chroniques comme le diabète et l'asthme, et ils sont les mêmes au sein des FC. Une population en moins bonne forme et en moins bonne santé risque de donner lieu à un bassin de candidats qui a considérablement changé et au sein duquel les FC doivent tirer leurs recrues. Pour garantir qu'elles continuent de maintenir un niveau élevé de condition physique et de disponibilité opérationnelle, les FC élaborent et mettent en œuvre une stratégie globale qui appuie la promotion d'un mode de vie sain et durable.

La stratégie cherche également à établir des normes professionnelles de condition physique pour la Force aérienne, l'Armée de terre, la Marine et les Forces spéciales afin de développer des FC qui sont en bonne forme physique, mentale et socialement aptes. Les points suivants représentent des jalons importants :

- avril 2008 – publication de la stratégie, des communications internes et de la politique en matière de santé et de condition physique; campagnes de sensibilisation;
- avril 2009 – nouvelles normes et programmes de condition physique pour la Force aérienne, l'Armée de terre et la Marine; et
- 2010 – le système de collecte des données sur la condition physique est en place.





- transformer les capacités et les processus d'I&E afin de garantir une réaction rapide aux leçons retenues lors des opérations.

L'expansion de la Force régulière et de la Réserve afin de s'acquitter des engagements internationaux et nationaux continuera de créer des problèmes pour le système d'instruction, car non seulement faut-il donner beaucoup d'instruction supplémentaire en disposant de ressources limitées, mais il faut aussi maintenir en poste des recrues représentatives de la structure de la société canadienne. Pour régler certains de ces problèmes et évoluer vers l'atteinte des cibles de l'expansion, le Chef du personnel militaire mènera plusieurs activités, dont l'une des principales sera la mise sur pied du Collège militaire royal Saint-Jean (CMR Saint Jean) comme établissement d'enseignement militaire indépendant sur le campus de l'ancien Collège militaire royal (CMR), à Saint-Jean-sur-Richelieu. Sa première mission sera de donner un programme d'accueillir 200 candidats et offrir quatre axes d'enseignement : les cours du tronc commun, la profession des armes, le conditionnement physique et le bilinguisme.

### Services de santé

Il y aura des changements aux niveaux de la fréquence et de la procédure des examens médicaux périodiques (EMP). Les Services de santé des Forces canadiennes introduiront une démarche d'EMP améliorée et fondée sur des preuves qui amélioreront le système de gestion commune des soins de santé pour tous les militaires et rendront les dépistages avant et après les déploiements plus efficaces. En augmentant la fréquence des examens périodiques afin que tout le personnel ait fait l'objet d'un examen récent, et en diminuant la complexité des évaluations avant et après le déploiement, l'on prévoit qu'il en résultera des examens de meilleure qualité ainsi qu'une meilleure surveillance des questions de santé de la force.

**Santé mentale.** L'initiative en santé mentale de Rx2000 a pour échéance de projet le 31 mars 2009. Les Services de santé des FC s'efforceront d'atteindre la dotation de l'état final en ajoutant 218 nouveaux postes en santé mentale à l'échelle du pays. À ce jour, 101 de ces postes ont été comblés. Pour ce qui est de la prestation uniforme des pratiques en santé mentale, l'on mettra en place un ensemble complet de politiques et procédures en ligne, reposant sur le nouveau modèle en santé mentale. L'achèvement de la nouvelle clinique de santé mentale de Shilo (Manitoba), est prévu à l'année financière 2008-2009. **Partenariat avec l'Hôpital Montfort.** Les FC ont passé un contrat avec l'Hôpital Montfort pour transférer toutes les composantes de la clinique de la région de la capitale nationale (RCN) du site de la route Smyth à une installation louée à long terme à l'Hôpital Montfort. La construction du nouveau bâtiment sur le site de Montfort devrait être terminée en juin 2008 et le déménagement complet de l'équipement et des services est prévu pour février 2009.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Le Centre des Services de santé de l'Unité de soutien des FC (Ottawa) occupe le rez-de-chaussée du bâtiment du Centre de santé de l'USFC(O) sur la promenade Alta-Visita. Seul le Centre des Services de santé déménagera à l'hôpital Montfort. Le Groupe des Services de santé des FC, la 28<sup>e</sup> Compagnie médicale, le QG de la 33<sup>e</sup> Brigade et la Garde de cérémonie, qui sont installés au CSS USFC(O) resteront sur place jusqu'à nouvel ordre.





professionnels en difficultés ainsi que davantage d'officiers supérieurs et de militaires du rang pour les activités exerçant une forte influence; et

- mise en œuvre finale du recrutement mobile, conçu pour se déployer à partir des Centres de recrutement et des détachements à l'échelle du Canada pour diverses activités, de l'attraction ciblée au traitement des demandes à des centres communautaires, ou des événements spéciaux comme des cérémonies d'entrevue tenues dans la localité des nouvelles recrues.

Les activités de recrutement susmentionnées visent ultimement à faire croître le nombre et la diversité des recrues dans les groupes professionnels en pénurie. Le CEMD a exigé que 70 p. 100 des candidats soient enrôlés dans les 30 jours<sup>13</sup>. Cette norme ne tient pas compte des difficultés que les candidats peuvent connaître lorsqu'ils doivent consulter une tierce partie pour obtenir des renseignements exigés par le processus de recrutement, p. ex., lettre du médecin de famille ou d'un spécialiste où le temps de réponse dépasse généralement les 30 jours. L'échéancier s'enclenche dès que le candidat signe le formulaire de demande d'emploi et prend fin au moment où on lui offre un poste de membre de la Force régulière.

## Instruction et éducation

L'un des aspects importants de la capacité des FC à mettre sur pied et à maintenir en puissance des forces comprend l'instruction et le maintien en poste de marins, de soldats, d'aviateurs, hommes et femmes. L'instruction et l'éducation sont des outils essentiels des opérations réussies. Pour permettre une intervention rapide lors de besoins nationaux urgents, il faudra des capacités considérables, et les ressources du Système de l'Instruction individuelle et de l'éducation des FC (SIIFFC) continueront d'assurer le soutien essentiel en matière d'instruction et d'éducation.

Cela comprend les aspects indiqués ci-après :

- donner une formation en langue étrangère afin de réduire les barrières linguistiques entre le personnel déployé des FC et les autorités civiles ou militaires étrangères;
- mettre en œuvre des améliorations au perfectionnement en leadership par suite d'un examen des besoins, des attentes et de la capacité du Canada d'agir en tant que partenaire et chef de coalition lors d'opérations actuelles et futures afin de faire connaître aux futurs chefs des FC les recommandations/considérations avant d'assumer des rôles de leadership cruciaux;
- donner une formation juridique préalable au déploiement et sensibiliser;
- donner de l'instruction opérationnelle, comme le cours *Conduite après la capture*<sup>14</sup>, et

<sup>13</sup> Le MDN et les FC ont examiné la question dans le cadre des suites données à la recommandation n° 12 du rapport du CFCF, qui stipule que les candidats retenus devraient être enrôlés en-dehors d'une période de 30 jours.

<sup>14</sup> Le cours de *Conduite après la capture* informe les participants des diverses méthodes d'exploitation et des techniques d'interrogation que les capteurs peut employer.





main-d'œuvre vieillissante et une croissance de la population active issue principalement de l'immigration. Pour être efficaces, les FC devront vigoureusement faire ressortir nos points forts par rapport à la concurrence en insistant sur notre capacité, en tant qu'employeur, à offrir des carrières qui donnent la possibilité de changer les choses, à offrir un emploi stimulant et important dans un milieu diversifié, et à garantir le perfectionnement personnel et professionnel à tous les militaires.

L'une des initiatives clés de l'année financière 2008-2009 sera le *recrutement ciblé*. Cela se rapporte à des activités spécifiques d'attraction et de traitement des dossiers pour des membres de groupes de la population canadienne qui sont actuellement sous-représentés au sein des FC. Les FC s'efforcent aussi de promouvoir et de favoriser l'envolement dans les groupes professionnels où l'on connaît des difficultés particulières au niveau du recrutement. Dans ce contexte, le recrutement des FC a adopté une très dynamique campagne de sensibilisation des groupes désignés afin de mieux faire connaître au public les possibilités qu'offrent les FC en matière d'éducation, d'instruction, d'emploi et de carrière au sein des groupes désignés – les femmes, les peuples autochtones et les minorités visibles – et s'expriment mentionnés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Certains événements de la campagne de sensibilisation des groupes désignés comprennent ceux indiqués ci-après :

- exposés devant des associations d'étudiantes universitaires/collégiales; réseautage par l'entremise d'organisations professionnelles, comme les Femmes en science et génie ou les Femmes en aviation;
- exposés devant des associations d'étudiants autochtones universitaires/collégiaux; réseautage par l'entremise de l'Association nationale des centres de l'amitié;
- visites au sein de communautés autochtones;
- participation à des pow-wows et à d'autres événements culturels;
- exposés devant des associations d'étudiants universitaires/collégiaux issus des minorités visibles et lors de séances de discussions ouvertes; et
- réseautage par l'entremise d'associations professionnelles et d'organisations des collectivités des minorités visibles.

Outre nos programmes courants de sensibilisation, les FC continueront d'appuyer l'Année d'initiation au leadership pour les Autochtones (ALLA) parrainée par le CMR, et qui fait connaître le Collège aux jeunes Autochtones.

À l'année financière 2008-2009, l'on mettra pleinement en œuvre les initiatives suivantes afin d'appuyer les activités de recrutement :

- Centre national de services du recrutement des Forces canadiennes (point de convergence pour tous les contacts avec la clientèle afin de fournir des réponses regroupées aux demandes d'information et de trousses de demande d'emploi);
- élargissement du programme de *Recruteur d'un jour* pour dépasser le paradigme de l'équité en emploi (EE) afin d'inclure des recruteurs au sein des groupes





- la priorité accordée à l'environnement de simulation systémique complexe afin de développer des méthodes de simulation, nouvelles et meilleures, qui sont capables de modéliser des scénarios plus complexes, permettant ainsi des projections stratégiques plus intégrées de production, de mise sur pied et d'emploi de la force ayant trait au personnel et à d'autres ressources.

Le recrutement est un outil habilitant essentiel au développement et au maintien des capacités humaines, et il n'est pas sans présenter des problèmes. Le recrutement des FC, dans une perspective de force totale, a atteint les objectifs de l'expansion de la force en matière d'enrôlement. Il reste cependant de graves pénuries dans des groupes professionnels particuliers.<sup>12</sup> Le nombre total de groupes professionnels en difficultés a augmenté par rapport à l'an dernier, et cela pour divers facteurs conjugués, notamment :

- des taux d'attrition (libération) plus élevés que la norme traditionnelle. L'an dernier, le taux d'attrition était de 7,9 p. 100 comparativement aux taux habituel qui se situent entre 6,2 et 6,4 p. 100. Fait à souligner, ce taux comprend toutes les libérations de la Force régulière des FC, de la nouvelle recrue à celui qui a atteint l'âge de la retraite obligatoire. Bref, malgré une réussite du recrutement par rapport aux dernières années, le taux d'attrition supérieur a entravé la croissance des FC;

- pour ce qui est des postes établis, la croissance issue de l'expansion de la force dans les groupes professionnels qui étaient déjà sérieusement en-deçà du NPD a aggravé le problème et fait augmenter le temps nécessaire au rétablissement d'un groupe en difficulté, comme l'artillerie de campagne, le génie de combat, les hommes d'équipage, les préposés au renseignement, les opérateurs des transmissions, les techniciens de véhicules;

- la forte concurrence du secteur civil sur le plan du recrutement des candidats ayant des compétences/qualifications professionnelles en services de santé, comme les médecins, les pharmaciens et les candidats ayant des qualifications médicales techniques comme les techniciens de laboratoire médical, les technologues en électronique biomédicale et les techniciens en radiation médicale; et

- la difficulté d'attirer des candidats dans la plupart des groupes professionnels techniques, particulièrement dans les domaines de la technique du génie électronique de l'Armée de terre et de la Marine, comme les électrotechniciens navals, les techniciens d'armement navals, les techniciens des SCIAI.

Les problèmes de recrutement peuvent être attribués à un certain nombre de facteurs externes, dont les niveaux d'emploi record au Canada, une augmentation continue du niveau d'études des Canadiens, un taux de natalité sous le seuil du renouvellement, un

<sup>12</sup> Un groupe professionnel est considéré comme en difficultés lors que l'écart entre le nombre prévu de militaires formés pour ce métier et le niveau préférentiel de dotation (NPD) est d'au moins 10 % et qu'il semble qu'une production expresse ou que les prévisions des arrivées seront insuffisantes pour atteindre le NPD en 2 ans.





soutien appropriés sont en place, mais aussi de donner aux militaires la conviction que l'on prend soin de leurs être chers en leur absence.

L'expansion des FC est une priorité nationale et continuera d'être à la fois une possibilité stimulante et un défi constant pour la gestion du personnel militaire. L'expansion de la Force a eu une incidence marquée à l'échelle du système, en commençant par les problèmes associés à l'attraction, au recrutement, à l'instruction et au soutien d'un nombre croissant de militaires et de familles. Il est impératif, pour la prochaine année, de cerner les répercussions à moyen et à long terme sur le système de cette croissance et de régler les questions qui demeurent concernant le maintien en puissance après l'expansion. Le Ministère a institué des approches innovatrices, expliquées plus loin, afin d'intégrer et de synchroniser les moyens de mener les activités afin de garantir l'atteinte des buts et des objectifs de l'expansion de la Force.

L'une des composantes clés du système de gestion militaire est la tenue et la coordination de recherches sur le personnel militaire et d'analyses des sujets et des questions touchant la force actuelle et future, en se fondant sur les pratiques exemplaires, les recherches factuelles et les techniques d'analyses qui ont fait leurs preuves. Les principaux enjeux dans ce domaine comprennent la recherche et la surveillance portant sur les questions d'attrition, de maintien en poste, de recrutement et de groupes professionnels en difficultés, des dimensions humaines des opérations et de la cadence opérationnelle. L'une des stratégies adoptées pour régler ces problèmes a été le lancement de partenariats en recherche et développement (R & D) qui équilibreront les capacités recherche sur le personnel militaire grâce à un meilleur accès aux ressources scientifiques et technologiques ainsi qu'à un réseau de partenaires constitué d'alliés, d'universitaires et de membres de l'industrie canadienne.

## **Recrutement**

Le recrutement efficace représente la première étape de la capacité de mise sur pied de la Défense. Pour recruter les meilleurs candidats pour les FC, nous allons rejoindre les Canadiens afin d'attirer des recrues parmi toutes les collectivités géographiques et ethniques. Non seulement est-ce-la la bonne chose à faire, mais c'est primordial pour que les FC demeurent résilientes en tant qu'institution nationale et pour garantir que les Canadiens soient en contact avec les militaires, hommes et femmes. Grâce à un vaste éventail d'activités coordonnées, les FC attireront et embaucheront, grâce à un enrôlement unique et commun, des recrues de grande qualité à temps plein et à temps partiel, recrues qui sont représentatives de la diversité canadienne, et ce afin de réaliser l'objectif fixé par le gouvernement, soit l'expansion de la force.<sup>11</sup> L'on envisagera diverses initiatives de recherche appliquées à l'appui de ces trois objectifs qui seront, notamment :

- des technologies informatisées d'essai, nouvelles et émergentes, qui pourraient bien mener à de grandes améliorations de la capacité des FC à tester des habiletés mentales complexes et servir à simplifier le processus de tests de sélection; et

<sup>11</sup> Ce qui permettra en outre de donner suite à la recommandation n° 3 du rapport du CFCP.





soutien efficace et efficace de l'équipement et du matériel pendant qu'il se trouve dans le théâtre. En outre, le COMSOGAN se tient prêt à fournir un soutien efficace à un vaste éventail de missions opérationnelles au pays et à l'étranger.

## **Plan stratégique à long terme relatif à l'instruction collective interarmées**

Pour maintenir constante la disponibilité opérationnelle des éléments de la force, les FC développeront l'expertise et la capacité d'instruction interarmées et collective ainsi que de mise sur pied nécessaires au soutien des forces requises, et ce, de la façon la plus efficace possible. L'instruction sera contrôlée et l'on procèdera à la mesure du rendement afin de maintenir des normes élevées et de garantir une reddition de comptes plus appropriée.

L'Etat-major interarmées stratégique rehaussera la disponibilité opérationnelle des capacités intégrées grâce à des activités plus centralisées, nommément :

- la synchronisation et l'intégration de l'instruction interarmées et interinstitutions;
- la conception, le développement et la tenue d'exercices impliquant la planification stratégique et la planification d'intervention en cas de crise; et
- la gestion du compte d'instruction collective et des exercices à l'appui de l'instruction collective interarmées et interinstitutions.

Les entités ci-après indiquées soutiennent le développement du Plan d'instruction intégrée des Forces canadiennes (PFIIC).

- le groupe de travail sur le PFIIC est chargé du développement du Plan; et
- le Conseil de l'instruction intégrée des FC procède à un examen stratégique, à la révision et à l'approbation du Plan et des documents d'orientation stratégique connexes.

## **Gestion du personnel militaire**

### **Force régulière**

Pour mettre sur pied et maintenir en puissance une capacité de personnel militaire en vue des opérations, au pays et à l'étranger, et pour garantir la soutenabilité d'une force de défense viable et efficace, les FC recrutent des gens de la population civile et leur donne la formation et le perfectionnement dont ils ont besoin pour devenir fonctionnels sur le plan opérationnel. La gestion du personnel militaire est un système complexe traitant tous les aspects du recrutement, de la gestion de carrière, de l'instruction et de l'éducation, des services de santé, de la rémunération, de la mise en forme, du soutien au personnel et de la reconnaissance. Compte tenu des risques inhérents et des problèmes particuliers au service militaire, la gestion du personnel doit fournir aux membres des FC et à leurs familles le genre et le niveau de soutien qui n'ont souvent rien à voir avec ce qui est offert par d'autres employeurs. L'incidence accrue des blessures et des décès, à des niveaux sans précédent depuis la guerre de Corée, a renforcé nos impératifs opérationnels et moraux, non seulement lorsqu'il est question de garantir que les mécanismes de





## Forces interarmées, nationale, unifiées et d'opérations spéciales

Le Quartier général interarmées des Forces canadiennes (QG FOI) est une équipe de commandement et contrôle intégrée à disponibilité opérationnelle élevée et rapidement déployable affectée au COMFEC. Il planifie, fait de la reconnaissance et exécute les tâches des FC en utilisant ses propres ressources ou en employant des forces mises sur pied et assignées par les commandements d'armée.

### COMFOSCAN

Le COMFOSCAN continuera à fournir des Forces d'opérations spéciales (FOS) adaptées aux tâches et pouvant assurer un vaste spectre de capacités agiles à un niveau de disponibilité élevé à l'appui du COM CANADA, du COMFEC, de l'OTAN et d'autres alliés, à la demande du gouvernement du Canada. Leur nature autonome et exhaustive garantira qu'elles réagiront immédiatement aux menaces au pays et à l'étranger. Le COMFOSCAN sera un atout stratégique conçu, bâti et préparé aux tâches très risquées. Dans le contexte de la sécurité nationale, il complètera le rôle des FC en tant que force de dernier recours offrant des capacités spécifiques que nul autre organisme ne peut apporter.

Dans le cadre de la campagne contre le terrorisme, il pourra mettre en application des effets cinétiques et non cinétiques subtils, discrets et d'une précision chirurgicale dans les conditions les plus hostiles, difficiles ou délicates sur le plan politique. Les FOS adaptées aux tâches et à disponibilité opérationnelle élevée produites par le COMFOSCAN seront aussi interopérables et capables de fonctionner en parallèle à des forces opérationnelles déployées, qui sont nationales ou multinationales, domestiques ou axées sur une mission. Le COMFOSCAN continuera d'élaborer des initiatives et des programmes, ainsi qu'une structure de la force et une capacité évolutives pouvant offrir les effets directs voulus à l'appui d'opérations. Une connaissance de la situation constante sera maintenue grâce à une structure de commandement solide ainsi que les liens de commandement exhaustifs avec d'autres commandements, en plus de l'intégration des officiers de liaison aux homologues principaux des FC et des alliés internationaux.

### COMSOCAN

Le soutien aux opérations actuelles en Afghanistan continue d'exiger des efforts considérables. Bien qu'il soit peu probable qu'un deuxième axe d'intervention se concrétise dans un avenir très rapproché, le COMSOCAN doit créer les conditions permettant le soutien et le maintien d'un deuxième théâtre des opérations. La transformation des Forces canadiennes (FC) se poursuivra à l'année financière 2008-2009. Le COMSOCAN continuera d'appuyer cette démarche, s'inscrivant dans les priorités du CEMD, soit de rendre les FC plus pertinentes, adaptables et efficaces. Le défi constant du COMSOCAN est de fournir un soutien encore meilleur aux opérations des FC, qu'elles soient nationales, continentales ou expéditionnaires. Le COMSOCAN préparera et effectuera de nombreuses visites d'aide technique (VAT), visites d'inspection de l'approvisionnement (VIA), et montera et déploiera des équipes d'aide à l'approvisionnement de la roto (EAAAR) et des équipes de rassemblement intermédiaire (ERI) afin de garantir l'efficacité des mouvements dans le théâtre et un



livraison reste à déterminer. Le fournisseur principal a récemment avisé le gouvernement d'un retard dans la date de livraison prévue des CH-148 *Cyclone*. Des représentants du gouvernement procèdent actuellement à l'examen détaillé de tous les aspects de l'échec de l'entrepreneur afin de déterminer comment atténuer l'incidence de ces retards et de garantir qu'ils ne nuisent pas aux exigences principales des FC en matière de rendement et de navigabilité.

Le CP-140 *Aurora* offre une capacité limitée de patrouille de souveraineté nordique à long rayon d'action ainsi que de soutien aéronaval à la Marine et à d'autres ministères. La capacité traditionnelle de guerre anti-sous-marin (GASM) du CP-140 sera réduite afin de développer une capacité globale d'ISR&C au moyen des ressources actuelles. Un seul commandement de la composante aérienne de la Force multinationale (CCAFM), installé à Winnipeg (Manitoba), coordonne et affecte tout le soutien aérien au COM Canada et les forces opérationnelles interarmées (FOI) subalternes, y compris la Force opérationnelle interarmées (Nord) (FOIN).

Le Commandement aérien continuera de maintenir la capacité de fournir des forces pouvant fonctionner au sein d'une force de coalition multinationale, et cela peut aller jusqu'à des opérations interarmées et interarmes de niveau médian. Ces capacités aérospatiales pourront être exploitées partout dans le monde et servir de composantes d'avant-garde de la force de contingence principale des opérations de l'ONU. En outre, la Force aérienne continuera de fournir du personnel à divers quartiers généraux de l'OTAN ainsi que des équipages aériens et d'autres effectifs pour servir au sein du système de détection lointaine de l'OTAN, de participer à de l'entraînement et des exercices de l'OTAN, et d'offrir l'occasion aux forces alliées de donner des entraînements au Canada. Conformément à l'annonce faite par le ministre de la DN le 20 juillet 2007, une escadre aérienne expéditionnaire (la 2 Ere) sera établie à Bagotville (Québec). Celle-ci permettra d'assurer une capacité expéditionnaire rapide et décisive au Canada, en Amérique du Nord et à l'étranger. Un cadre initial sera installé à Bagotville à l'été 2008, et la capacité opérationnelle initiale (COI) sera atteinte d'ici 2011.

Pour faciliter le développement rapide des capacités, le Commandement aérien a créé le Centre de guerre aérospatiale des FC. Cette unité servira de moteur à la transformation de la Force aérienne et continuera de travailler en étroite collaboration avec d'autres centres d'excellence et des forces déployables afin d'élaborer une doctrine de la puissance aérospatiale, d'étudier de nouveaux concepts, et faire un usage judicieux des leçons retenues en vue d'améliorer l'évolution efficace de la puissance aérospatiale. La Force aérienne a également pris sur les nouvelles technologies afin de composer avec les menaces asymétriques et utilisera de plus en plus les technologies spatiales, comme les satellites, pour les communications transhorizon.

Conscient que les biens immobiliers des FC se détériorent, le Commandement aérien exigera aussi des activités pour améliorer et rebâtir ses infrastructures et ses installations. L'équivalent de 1,3 p. 100 des coûts de remplacement de l'immobilier consacrés aux activités d'entretien et de réparation entrera dans le budget financier 2006-2007 et augmentera graduellement à 1,7 p. 100 à l'année financière 2008-2009 et à 2 p. 100 d'ici l'année financière 2009-2010.







pour des missions à l'échelle mondiale. La capacité de s'acquitter de ces deux types d'engagements est interdépendante. Les flottes de CC-130 *Hercules*, de CC-150 *Polaris* et du nouveau CC-177 *GlobeMaster III* ont la capacité d'assurer le ravitaillement en vol et d'assumer un rôle double à l'appui de la défense aérienne.

La Force aérienne continuera de fournir la capacité d'intervenir lors d'incidents aérospatiaux et maritimes de recherche et de sauvetage (SAR) dans tous les coins du Canada et dans les régions internationales faisant l'objet d'une entente de SAR. La SAR nationale continue d'être assurée par les aéronefs CH-149 *Cormorant*, CC-115 *Buffalo*, CC-130 *Hercules* et CH-146 *Griffon* à Trenton (Op *STARFISH*).<sup>10</sup> La Force aérienne mettra sur pied des forces pour s'acquitter du mandat de SAR des FC tout en introduisant graduellement le nouvel aéronef de SAR à volure fixe. Pendant la même période, la Force aérienne aura la capacité d'apporter de l'aide humanitaire et de mener des activités de la DART partout dans le monde, d'aider les autorités civiles nationales lors d'opérations d'aide aux pouvoirs civils (APC), de participer à l'évacuation aérienne de Canadiens qui se trouvent dans des régions menacées par un conflit imminent, que ce soit dans des contextes permissifs ou non-permissifs.

Dans le cadre de leurs fonctions de transport aérien stratégique, la livraison de deux aéronefs CC-177 *GlobeMaster III* permettra aux FC de déployer cette nouvelle capacité lors de missions de vol à l'appui des opérations en Afghanistan. La livraison des deux autres cellules est attendue en avril 2008. Le CC-177 devrait atteindre la capacité opérationnelle totale d'ici l'été 2009.

La capacité de transport aérien tactique est assurée par l'aéronef CC-130 *Hercules*. La flotte des CC-130 permet actuellement la mise sur pied d'une Unité aérienne expéditionnaire (UAE) affectée à une Force opérationnelle interarmées en Afghanistan. Les aéronefs tactiques CC-130, qui arrivent au terme de leur vie utile, seront remplacés par l'aéronef CC-130J. La première livraison devrait se faire au plus tard en 2010, et la COI est prévue à l'automne 2011. La livraison de tous les aéronefs devrait être terminée au plus tard en 2012 et la COT est prévue pour l'hiver 2013.

Tirant parti de l'expérience acquise grâce à l'emploi opérationnel des véhicules aériens tactiques sans pilote (UAV) *Sperwer* CU-161 en Afghanistan, les FC intensifieront l'utilisation de cette capacité dont elles élargiront les fonctions. La capacité déployée du CU-161 *Sperwer* sera maintenue jusqu'en février 2009. Dans le cadre du plan visant à faire évoluer les capacités aéroportées en matière de renseignement, surveillance et reconnaissance et contrôle (ISR&C) des FC, celles-ci prévoient l'acquisition de capacités solides de surveillance et de frappe qui ont fait leurs preuves. Cela comprendra l'acquisition d'UAV en vertu du programme d'acquisition d'UAV du MDN, ainsi que la poursuite de la modernisation et des mises à niveau structurelles de la majorité de la flotte des aéronefs CP-140 *Aurora* jusqu'à l'acquisition d'une future capacité de remplacement. L'aéronef de patrouille à long rayon d'action CP-140 *Aurora* et les hélicoptères embarqués CH-124 *Sea King* continueront d'appuyer les opérations maritimes. Les CH-124 *Sea King* seront remplacés par des hélicoptères CH-148 *Cyclone*, dont la date de

<sup>10</sup> Le remplacement temporaire des hélicoptères *Cormorant* (CH-149) à Trenton par quatre *Griffon* (CH-146) vise à assurer le maintien des capacités principales de SAR.





aux manœuvres (CCEM).<sup>9</sup> Le CCEM, qui était au départ un établissement d'instruction interne axé sur l'Armée de terre, a évolué pour devenir un vecteur de force essentiel des FC qui prépare tout l'effectif aux opérations dans des théâtres axés sur les effets terrestres, et il est maintenant le premier lieu d'instruction de campagne aux instruments permettant la validation d'une interopérabilité supérieure et de l'instruction. Le CCEM continuera d'offrir des possibilités d'instruction à d'autres commandements d'armée et organisations des FC, garantissant ainsi une efficacité maximale dans le contexte actuel toujours plus interarmées.

La soutenabilité du personnel et de l'équipement sont des questions essentielles. Comme la Force régulière et la Réserve de l'Armée de terre connaissent de grandes exigences opérationnelles et des taux d'attrition en forte hausse qui excèdent la croissance, il faut de plus en plus élargir la composante civile pour bien soutenir la composante militaire dans ses activités de mise sur pied de la force. Le CFT se concentrera sur un certain nombre de groupes professionnels en difficultés qui sont essentiels pour l'Armée de terre et dont certains peuvent bénéficier d'une expertise civile. Comme il faut créer une base de programme plus viable et parvenir à un agencement durable de niveaux de dotation et d'expertise entre les militaires et les civils, il faudra planifier et développer de façon proactive la composante du personnel. En outre, la composante de l'équipement sera axée sur une gamme d'activités, comme les capacités de l'équipement nouveau, dont le système de véhicule de soutien moyen, le projet de remplacement des chars, la capacité de survie des soldats embarqués et le simulateur d'effets d'armes.

Le plan de construction du CFT s'inscrit dans les priorités ministérielles et le Programme environnemental a fait des progrès considérables en matière de conformité à la loi et de respect de la diligence raisonnable. La montée en flèche des frais d'entretien des infrastructures crée des difficultés relativement aux niveaux de financement, et il faut faire des progrès marqués pour arrêter la détérioration des biens immobiliers de l'Armée. La définition d'infrastructure englobe l'enlèvement des munitions explosives non explosées des anciens sites et elle comprend maintenant les sites déclarés excédentaires.

## **Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan aérospatial**

La nouvelle vision des FC est fortement habilitée par les capacités de puissance aérospatiale. La Force aérienne du Canada se transforme et continuera de veiller à ce que les activités de transformation donnent lieu à des capacités de puissance aérospatiales plus efficaces, pertinentes et adaptables pour les FC.

Les priorités de la Force aérienne comprennent la mise sur pied et le maintien en puissance de la capacité des FC à s'acquitter des engagements nationaux du Canada à l'égard du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), de la recherche et du sauvetage (SAR) à l'échelle nationale et d'autres opérations intégrées des FC, au pays et à l'étranger.

Le CF-18 *Hornet* est à l'appui constant d'une posture d'alerte du NORAD et, dans le cadre de l'Unité aérienne expéditionnaire (UAE), il sera prêt au déploiement sur avis

<sup>9</sup> Le CCEM offre un logiciel complet de simulation d'effets d'armes (SEA).





Les réalités opérationnelles exigent de l'Armée qu'elle se transforme d'une façon équilibrée conforme à la vision à long terme de l'Armée de demain et d'évoluer vers deux axes d'intervention reposant sur des équipes interarmes. Les structures intégrées et complémentaires de la Force régulière et de la Réserve permettent de répartir les efforts comme suit :

- les opérations expéditionnaires menées par des formations de la Force régulière reçoivent des renforts de la Réserve;
- les opérations nationales menées par des formations de la Réserve reçoivent des renforts de la Force régulière.

La Force régulière évoluera vers des groupements tactiques affiliés cohésifs axés sur les opérations dans l'ensemble du spectre.<sup>7</sup> La Réserve viendra en renfort à la Force régulière et assurera la suppléance des postes à pourvoir au sein de l'Armée, en tenant compte des besoins institutionnels et d'instruction de la Réserve de l'Armée de terre.

La Réserve de l'Armée de terre est plafonnée à un effectif total rémunéré moyen de 17 300 militaires, et elle emploie environ 23 pour cent de son effectif rémunéré à des tâches à temps plein de soutien au maintien en puissance dans le cadre d'opérations de déploiement, à l'Armée institutionnelle et à d'autres organisations des FC. L'équilibre représente un bassin de personnel établi qui peut être réparti afin de combler des exigences de plus en plus variées. La Réserve de l'Armée de terre augmentera considérablement ses responsabilités relatives à la mise sur pied des forces, en profondeur (c'est-à-dire en fournissant des renforts aux opérations nationales et expéditionnaires) et en étendue (c'est-à-dire en fournissant des capacités uniques qui ne se trouvent pas dans la composante régulière, comme la coopération civilo-militaire et les opérations psychologiques).

L'instruction est vitale au perfectionnement du soldat, et pour composer avec les difficultés d'entraîner un influx accéléré de nouveaux soldats, le CFT améliorera ses systèmes d'instruction et élaborera des initiatives pour augmenter sa capacité d'entraînement. Cela permettra d'atteindre trois objectifs principaux, soit l'expansion de la force, l'augmentation de la capacité d'instruction et la diminution du besoin de renforcer les institutions d'instruction avec du personnel de la force de campagne.<sup>8</sup> En qualité de centre d'excellence des FC pour les opérations terrestres, le CFT continuera de donner l'instruction essentielle, préparant tout le personnel des FC au déploiement lors d'opérations terrestres grâce à une base d'instruction individuelle (Centre d'instruction au combat), à notre système de perfectionnement professionnel (Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne) et à un cheminement intégré vers les opérations qui fait passer les forces opérationnelles terrestres qui se déploient par des exercices de simulation et de campagne culminant au Centre canadien d'entraînement

<sup>7</sup> Un groupement tactique affilié est un modèle de mise sur pied de la force reposant sur l'infanterie et comportant des éléments officiellement affiliés d'arme blindée, du génie et de l'artillerie.

<sup>8</sup> La « force de campagne » consiste en des éléments des armes de combat, de soutien au combat et de soutien logistique au combat à partir desquels les forces opérationnelles déployables sont mises sur pied.





d'insuire, d'éduquer, de mettre sur pied, de faire récupérer et de maintenir en puissance des forces terrestres polyvalentes aptes au combat afin d'atteindre les objectifs de défense du Canada. Ces forces seront conçues pour exceller dans le contexte des opérations dans l'ensemble du spectre, interarmées et mixtes, nationales et internationales.<sup>4</sup>

L'expérience vécue en Afghanistan montre clairement qu'une force militaire décisive œuvrant dans un milieu contemporain axé sur les effets terrestres nécessite un vaste éventail de capacités de la part des FC qui vont au-delà de celles inhérentes au CFT. Des vecteurs de force cruciaux, mis sur pied par d'autres organisations des FC, sont essentiels au CFT puisqu'ils soutiennent tous les axes d'intervention prioritaires. Tout en demeurant concentré sur la mission de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan des FC (FOI Afghanistan), autorisée jusqu'en février 2009, le CFT élabore continuellement des plans de contingence qui appuieraient un mandat du gouvernement au-delà de l'engagement actuel.

Le CFT continue de planifier et de bâtir en vue des besoins opérationnels futurs. Or, le niveau d'engagement actuel en Afghanistan a consommé les ressources de notre premier et de notre deuxième axe d'intervention. Une réduction progressive du niveau actuel d'engagement des FC à l'étranger permettrait au CFT de réaffecter des ressources à un deuxième axe d'intervention. Pour soutenir les besoins actuels et futurs en matière de mise sur pied de la force, l'Armée élargira son effectif de la Force régulière pour atteindre les 21 903 militaires, ce qui témoigne d'une croissance réelle et de transferts de catégorie de service liés aux activités de transformation, tout en maintenant les effectifs actuels de la Force de réserve.

La mise sur pied de la force visera à :

- mettre sur pied une force opérationnelle formée d'un groupement tactique et de vecteurs de force complémentaires sur le premier axe d'intervention, tout en mettant sur pied, en parallèle, une capacité de QG de la taille d'une brigade pouvant travailler dans un milieu public interarmées, institutions et multinational;<sup>5</sup>
- mettre sur pied une réserve stratégique formée autour d'une sous-unité interarmes, dépendamment de la disponibilité des ressources<sup>6</sup>;
- mettre sur pied un second axe d'intervention, ce qui, compte tenu des besoins actuels de mise sur pied des forces, nécessitera une expansion considérable de la force.

<sup>4</sup> Les opérations dans l'ensemble du spectre ont lieu dans n'importe quel style de combat, de l'utilisation de la force conventionnelle aux interventions antiterrorisme, et dans n'importe quel milieu opérationnel. Dans les contextes opérationnels, il faut fréquemment coordonner les démarches non militaires d'aide humanitaire ainsi que les activités de développement/reconstruction entreprises par diverses agences et organisations canadiennes et internationales. Une capacité interarmées, institutions, multinationale et publique (JIMP) est essentielle à la réussite de ces organisations.

<sup>6</sup> Une unité de Réserve stratégique (Rés strat) est une unité capable de fonctionner pendant une période déterminée et composée d'unités de soutien au combat et de soutien logistique au combat.





fondamentale de voir à ce que le discours public soit éclairé de notre jugement et de nos conseils professionnels. Pour ce faire, les FC doivent élaborer une stratégie cruciale comportant des plans de communications stratégiques, de réfection de la flotte, de renouvellement de l'infrastructure navale et de relève du personnel.

Sur le plan international, la Marine enverra un navire au 1<sup>er</sup> Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN (SNMGI) pendant la phase d'alerte de la Force de réaction de l'OTAN (NRF) n° 11 (de juillet 2008 à janvier 2009). Dans le cadre de la campagne mondiale contre le terrorisme, nous allons continuer à soutenir l'Op ALTIR, en assurant des effets au niveau du théâtre<sup>3</sup> à l'appui de la Force opérationnelle en Afghanistan (FOA).

Dans le contexte actuel, où les ressources sont restreintes, il va de soi qu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour satisfaire pleinement à toutes les exigences en matière de disponibilité opérationnelle. Cependant, la Défense consacrera plus spécifiquement des ressources considérables aux biens engagés dans le cadre d'opérations afin de mettre sur pied des forces maritimes déployables et aptes au combat. Pour ce qui est de l'affectation des ressources, la Défense a l'intention de maintenir la structure de la force actuelle et de concentrer les ressources à la mise sur pied prioritaire de la force pour les activités ci-après indiquées :

- maintenir en état un sous-marin opérationnel en vue des missions attribuées de mise sur pied de la force et d'emploi de la force;
- mettre sur pied des unités à disponibilité opérationnelle élevée afin de soutenir les missions attribuées de mise sur pied de la force et d'emploi de la force;
- mettre sur pied une capacité sous-marine opérationnelle intégrale; et
- poursuivre les préparations de base de la modernisation des navires de classe *Halifax*.
- Mettre sur pied des unités à disponibilité opérationnelle standard afin de soutenir les missions attribuées de mise sur pied de la force et d'emploi de la force.

## Mette sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan terrestre

Le Commandement de la Force terrestre (CFT) est le centre d'excellence des FC pour les opérations terrestres. En tant que principal responsable de la mise sur pied des forces pour les opérations terrestres nationales et expéditionnaires, le CFT est chargé d'assurer la validation de l'instruction pour les autres commandements d'armée (CA) et organisations des FC qui se déploient dans la cadre d'une opération axée sur les effets terrestres, garantissant ainsi que l'interopérabilité et l'efficacité sont maximisées dans le contexte actuel, toujours plus interarmées.

Le Commandement de la Force terrestre (CFT) fonctionne dans le contexte d'ensemble des FC et du ministère de la Défense nationale, et il continuera d'organiser, d'équiper,

<sup>3</sup> La Marine soutiendra la TFA et apportera une contribution positive à l'état final souhaité pour le théâtre, tel que défini par les objectifs et les effets stratégiques de la mission.





## Niveaux de disponibilité opérationnelle des FC

La disponibilité opérationnelle se définit en pourcentage de la capacité opérationnelle totale (COT) qui sera disponible à l'emploi dans le cadre d'une opération de contingence dans un délai précis. Les composantes de la disponibilité opérationnelle sont précisées pour chaque engagement permanent - national ou de l'alliance. Une directive sur la disponibilité opérationnelle sera publiée à l'été 2008. Cette nouvelle directive réunira tous les engagements des FC et contribuera à façonner les attentes et les exigences du MDN et des FC relativement à la disponibilité opérationnelle des FC<sup>2</sup>. Elle constituera un fondement commun contribuant à établir les priorités et l'affectation des ressources stratégiques au sein de la Défense.

## Mette sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan maritime

Le Commandant du Commandement maritime, qui est aussi le Chef d'état-major de la Force maritime, est la source principale d'expertise en ce qui concerne le développement, la mise sur pied et l'emploi de la puissance navale. L'effort le plus exigeant du Commandement maritime consiste à mettre sur pied et à maintenir en puissance des forces maritimes polyvalentes et aptes au combat pouvant être employées par des commandants opérationnels au pays et à l'étranger.

Le défi de la Marine consiste à trouver un équilibre entre le fait de s'acquitter des engagements actuels et celui de développer une force maritime qui pourra s'acquitter des engagements futurs. Les priorités stratégiques de la Marine sont celles ci-après énoncées.

- **Produire des forces qui réussissent leurs opérations.** La réussite des opérations est fondamentale à la crédibilité de la Marine comme responsable de la mise sur pied d'une force et, de son côté, la disponibilité opérationnelle est cruciale pour la réussite opérationnelle. La capacité des FC à maintenir en puissance des forces maritimes à un niveau de disponibilité opérationnelle élevée pendant de longues périodes offre au gouvernement des options particulières.

- **Transition de la Marine.** La Marine a fait des progrès considérables au cours de la dernière année en faisant ressortir le besoin d'un investissement global pour chaque composante de la capacité maritime. Cet élan de développement de la force doit être maintenu. Pour ce faire, les FC poursuivront leurs démarches de remplacement de la flotte de surface des navires de combat principaux et appuieront le Ministère dans l'avancement du Navire de soutien interarmées, les projets Halifax de la classe modernisation/FLEEX et du vaisseau de patrouille extracôtiers de l'Arctique jusqu'à l'approbation définitive de projet.
- **Bâtir les capacités maritimes futures.** Bâtir la Marine de demain dépend de la bonne compréhension que les Canadiens ont de l'importance d'une capacité maritime pour leur sécurité et leur prospérité. Les FC ont l'obligation

<sup>2</sup> Définie comme étant la capacité de mener des opérations prévues et non prévues à l'appui de l'orientation et des politiques du gouvernement.





Dépenses du Ministère et en immobilisations – Planifiées (moins les revenus en milliers \$)

Ressources financières du Ministère par niveau de sous-activités de l'AAP			Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées,		
Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011	efficaces et aptes au combat		
			Sous-activité :		
			Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces	3 752 845	3 909 397
			efficaces sur le plan maritime		3 971 992
			Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces	5 542 977	5 671 141
			efficaces sur le plan terrestre		5 665 405
			Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces	3 243 349	3 386 832
			efficaces sur le plan aéropatial		3 399 654
			Forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales	1 432 397	1 423 256
			Affectation des Services internes	1 076 025	1 098 381
			Total – Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	15 047 593	15 489 007
					15 506 067

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

1. Il s'agit de la première tentative du Ministère de faire rapport des données relatives aux dépenses au niveau des sous-activités de l'Architecture des activités de programme, par conséquent, les données sont sujettes à une révision et à des améliorations continues.

Ressources financières des immobilisations par niveau de sous-activités de l'AAP (comprises dans les dépenses du Ministère)				Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées,		
Dépenses planifiées 2010-2011	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2008-2009	efficaces et aptes au combat			
Sous-activité :						
Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces			Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces			
efficaces sur le plan maritime			efficaces sur le plan terrestre			
820 439			599 817			
962 644			709 166			
1 033 801			721 065			
1 513 669			1 638 141			
1 662 623			1 662 623			
Forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales			Forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales			
355 445			355 445			
346 380			346 380			
265 158			265 158			
132 761			132 761			
101 409			101 409			
118 635			118 635			
3 774 966			3 774 966			
3 815 408			3 815 408			

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)  
\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

Nota :  
1. Il s'agit de la première tentative du Ministère de faire rapport des données relatives aux dépenses au niveau des sous-activités de l'Architecture des activités de programme, par conséquent, les données sont sujettes à une révision et à des améliorations continues.





## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

### Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

Résultat stratégique : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité

Les plans de la Défense pour l'année financière 2008-2009 prévoient de garantir une exécution efficace des opérations actuelles et futures ainsi que de recruter et de former du personnel afin d'agrandir l'effectif de la Force régulière pour qu'il atteigne les 68 000 militaires d'ici l'année financière 2011-2012. Certaines initiatives annoncées par le gouvernement, dont l'établissement d'une installation d'appontage et de ravitaillement en eau profonde à Nanisivik (Nunavut) et l'Escadre expéditionnaire de la Force aérienne à Bagotville (Québec) continueront d'être mises en œuvre tout au long de la période faisant l'objet du présent rapport.

Pour soutenir les démarches décisionnelles concernant les grands projets d'immobilisations, le Chef – Développement des forces poursuivra les démarches pour créer le Guide des capacités stratégiques et soutenir le Chef de Programme dans la mise à jour du Plan de la Défense et du Plan d'investissement. Le Plan de la Défense attribue diverses tâches opérationnelles aux cadres supérieurs du Ministère, tâches qui seront revues au cours de la prochaine année afin d'attribuer des critères mesurables de disponibilité opérationnelle aux tâches appropriées. Ceci permettra au Ministère de confirmer la capacité des FC à s'acquitter de leurs engagements en matière de défense et de sécurité.

Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat — Dépenses totales nettes				
Ressources (en milliers \$)	2007-2008 Dépenses prévues	2008-2009 Dépenses planifiées	2009-2010 Dépenses planifiées	2010-2011 Dépenses planifiées
Dépenses ministérielles	14 614 397	15 047 593	15 489 007	15 506 067
Dépenses d'immobilisations (comprises dans les dépenses ministérielles)	3 370 129	3 390 779	3 774 966	3 815 408

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)







Les besoins de financement pour toutes les opérations qui dépassent le financement par reconduction du gouvernement ou les affectations internes actuelles de la Défense continueront d'être gérés grâce à la planification des activités du MDN et les processus de gouvernance afin d'en établir l'ordre de priorité et de rediriger au besoin des ressources financières initialement accordées à des activités de moindre priorité. Comme par le passé, toute révision des priorités qui détournera des fonds de la maintenance routinière de l'équipement et de l'infrastructure aura un effet sur la capacité du Ministère de composer avec les pressions exercées sur le budget de la mission.

Le coût différentiel de la participation des FC à la mission en Afghanistan continuera d'avoir des répercussions sur la planification de la Défense à l'année financière 2008-2009. Bien que l'on escompte un financement supplémentaire pour couvrir une large part du total des dépenses supplémentaires, certains coûts seront absorbés dans les niveaux de référence actuels de la Défense au titre des décisions opérationnelles et stratégiques à l'appui

### ***Incidence des opérations***

Le Plan d'investissement sera grandement influencé par l'exercice de planification axé sur les capacités (PAC) et mené par le Chef – Développement des forces (CDF). Ces travaux, qui débutent par un examen exhaustif du contexte de sécurité de l'avenir et de la création ainsi que par l'étude de scénarios de développement de la force, mèneront éventuellement à l'élaboration d'une nouvelle feuille de route stratégique (FRS) à l'année financière 2008-2009. Après examen de la structure et des capacités actuelles de la force par rapport aux besoins futurs perçus, la nouvelle FRS décrira les options et les solutions de rechange concernant l'ensemble de capacités privilégiées afin de combler toutes les lacunes en capacités que l'on estime avoir cernées. Les options et les solutions de rechange présentées dans la FRS devraient aider les décideurs à déterminer ce dont les FC ont besoin pour composer avec les enjeux du contexte de sécurité en évolution. Ces choix de capacités seront inscrits et financés dans le Plan d'investissement.

Le Plan d'investissement influencera également la planification axée sur les capacités au cours des 10 années à venir. La réussite du Plan d'investissement garantira en outre le maintien à long terme de tous les plans futurs.

La Défense a entrepris ses travaux sur un Plan d'investissement complet en vue de la poursuite de la modernisation et de la transformation des FC. Nombre d'annonces portant sur des capacités essentielles, comme l'acquisition d'un transport aérien stratégique, ont déjà été faites et figurent au Plan d'investissement. Le Plan d'investissement dit présentera les plans d'allocation des ressources relatifs à l'équipement, au personnel, à l'infrastructure et à d'autres contributions cruciales nécessaires à l'achèvement de l'équipement neuf et de capacités au cours des 10 années à venir. La réussite du Plan d'investissement garantira en outre le maintien à long terme de tous les plans futurs.

### ***Stratégie d'investissement***

La Défense continuera d'appuyer le gouvernement en développant davantage et en mettant en œuvre la *Stratégie de défense* « *Le Canada d'abord* », qui aide à rebâtir les FC pour en faire une armée moderne de premier plan. De fait, la SDCA viendra améliorer la capacité des Forces à assurer efficacement la surveillance et la protection du pays, à coopérer à la défense de l'Amérique du Nord et à protéger nos intérêts à l'étranger tout en contribuant à la paix et à la sécurité mondiales.

### ***Stratégie de défense « Le Canada d'abord »***





La Transformation des FC, un processus plurianuel enclenché en 2005, se déroule comme prévu et fait l'objet d'un suivi rigoureux. Les évaluations des progrès de la transformation menées en 2007 étayent les étapes de transformation de l'année financière 2008-2009, qui sont centrées sur le peaufinage des structures de commandement nationales et régionales, la clarification de la gouvernance de niveau stratégique, la description de la stratégie d'emploi de la force, de mise sur pied de la force et de développement de la force, ainsi que de codification des processus et des procédures à tous les échelons de l'organisation intégrée de la Défense. Les FC acquerront une expérience nationale supplémentaire en menant des opérations de routine, comme lors des patrouilles de souveraineté et des opérations de contingence par suite de catastrophes naturelles et d'urgences nationales. Les FC seront donc capables d'entreprendre efficacement des initiatives avec des ministères et des organismes de tous les niveaux de gouvernement. Cette expérience donnera une solide rétroaction servant aux structures ainsi qu'aux procédures de commandement en plus d'insuffler une énergie nouvelle aux travaux de développement des capacités centralisées. Au cours de la prochaine année, des initiatives de transformation des FC seront concentrées sur une plus grande unification du commandement des opérations, l'harmonisation de la gouvernance de niveau stratégique, de même que sur l'adaptation des processus et de la doctrine au nouveau contexte opérationnel.

### *Transformation des FC*

À titre de composante de l'exercice du Comité d'examen des dépenses (CED), la réforme de l'approvisionnement visait à réaffecter 2,5 G\$ sur une période de cinq ans – soit de l'année financière 2005-2006 à l'année financière 2009-2010 – par suite des économies réalisées en approvisionnement. Les économies ministérielles ciblées en vertu de cette initiative ont été ajustées dans le Budget 2007. Ce programme est maintenant appelé *Économies du Budget 2007*, et les cibles ministérielles pour l'année financière 2008-2009 sont de 145 millions de dollars. Les ajustements à terme de ces cibles économiques seront déterminés à la suite d'un examen du plan de base prévu durant l'année financière 2008-2009.

### *Initiative de réforme de l'approvisionnement*

À l'année financière 2008-2009, nous atteindrons les cibles de l'état stable pour six des neuf domaines d'économie, ce qui représente 85 p. 100 de la cible finale de la Défense. Les trois autres économies de programme, ayant trait au fonctionnement et entretien (F et E) et au soutien de l'approvisionnement national en ressources aériennes, au Centre de parachutisme du Canada ainsi qu'au soutien des systèmes d'information ministériels de GI/TI et représentant une réduction progressive de 31 millions \$, atteindront l'état stable à l'année financière 2009-2010. Toutes les cibles du CED ont été prévues jusqu'aux valeurs de l'état stable et comprennent celles-ci depuis l'année financière 2005-2006, et tous les gestionnaires supérieurs ont vu leurs ressources financières de l'année en cours et de l'année subséquente réduites en conséquence. Le Ministère continuera de faire rapport annuellement sur le CED jusqu'à ce que les réductions de l'état stable soient en vigueur. Vous trouverez d'autres renseignements sur le site du SCT sur le SIGD : <[http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/index_f.asp)>.





(En millions de \$)		
2008-2009	2009-2010	(état stable)
<b>PROGRAMMES</b>		
Réduction du F & E et du soutien de l'approvisionnement national en ce qui concerne les ressources aériennes		
37 \$	53 \$	7 \$
Centre de parachutisme du Canada		
5 \$	7 \$	7 \$
Réduction des véhicules blindés légers		
7 \$	7 \$	7 \$
Réduction des véhicules non militaires		
7 \$	7 \$	74 \$
<b>Total</b>		
42 \$	74 \$	
<b>Économies/réductions ministérielles</b>		
Région de la capitale nationale – personnel, fonctionnement et entretien		
52,4 \$	52,4 \$	
Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM)		
20 \$	20 \$	
Soutien des systèmes d'information ministériels de GI/TI		
16 \$	29 \$	
Recherche et développement (R et D)		
15 \$	15 \$	
Soutien général et administratif		
13 \$	129,4 \$	
<b>Total</b>		
116 \$	129 \$	
<b>Total – Cible du CED</b>		
172 \$	203 \$	

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

Tableau : Examen de la gestion des dépenses

indiquées.

2009 représente 172 M\$. Les économies spécifiques qui ont été désignées sont celles ci-après

tandis que la cible du Comité d'examen des dépenses (CED) pour l'année financière 2008-2009 représente 172 M\$. Les économies spécifiques qui ont été désignées sont celles ci-après

Nous en sommes à la quatrième année de réductions prévues, et la Défense continue d'évoluer vers son objectif d'une réduction à l'état stable de 203 M\$ d'ici l'année financière 2009-2010, tandis que la cible du Comité d'examen des dépenses (CED) pour l'année financière 2008-2009 représente 172 M\$.

Examen de la gestion des dépenses

la diversité pour répondre aux besoins futurs.

La diversité pour cultiver la diversité, la Défense devra poursuivre ses initiatives de recrutement axées sur humaines. Comme point de départ, compte tenu des changements dans le marché du travail et développement signifie que la Défense devra intensifier sa planification des ressources membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces métiers, ce qui donne au Canada le plus haut taux de diplômés du postsecondaire des pays 35 ans ont fait des études postsecondaires, à l'université, à un collège ou à une école de cours des 10 prochaines années. Enfin, la moitié des Canadiens dont l'âge se situe entre 25 et toute la croissance de la main-d'œuvre canadienne, proportion qui atteindra les 100 p. 100 au groupes des minorités. De fait, les immigrants comptent maintenant pour plus de 70 p. 100 de La mosaïque ethnoculturelle du Canada connaît aussi des changements, car l'immigration des pays non-européens augmente et l'on compte plus de Canadiens que jamais appartenant aux traditionnels de recrues potentielles des FC – est en croissance.

rigoureux et songés. Par exemple, les départs à la retraite au sein des FC augmenteront, tandis que la proportion de Canadiens dont l'âge se situe entre 16 et 30 ans – soit le bassin





## CONTEXTE DE PLANIFICATION

Un certain nombre de facteurs nationaux et internationaux détermineront le contexte dans lequel la planification de la Défense a lieu. Ces facteurs façonneront les exigences imposées à la Défense, mais auront en outre une incidence sur ses politiques, ses programmes et ses activités. Pour bien nous acquitter de notre mandat, nous devons fonder nos décisions sur une solide compréhension de ces facteurs.

Sur le plan international, le danger des conflits à grande échelle reste faible, cependant le monde demeure dangereux et imprévisible. Les principaux sujets de préoccupation en matière de sécurité ont trait aux États en déroute ou défaillants, de même qu'aux conflits internes et interétatiques, au terrorisme international et aux armes de destruction massive. Plus particulièrement, le terrorisme international demeure une menace grave des années encore, et la possibilité que des terroristes obtiennent et utilisent des armes de destruction massive à l'avenir ne doit pas être prise à la légère. Toutefois, la collectivité internationale continuera aussi de se préoccuper des questions humanitaires dans les États défaillants et en déroute et du potentiel de voir la souffrance humaine s'amplifier pour devenir un conflit plus vaste.

Les questions régionales aussi continueront d'attirer l'attention mondiale puisqu'on ne peut jamais écarter le potentiel d'un conflit à l'échelle mondiale au Moyen-Orient et en Asie de l'Est. Cependant, les enjeux du contexte international ne seront pas relevés de façon isolée, et il demeurera fondamental pour nos démarches de planification et de préparation de la défense que le Canada continue de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et d'autres organismes internationaux pour régler les problèmes mondiaux.

Comme les expériences du passé en ont témoigné, la possibilité que les États en déroute servent de lieu de rassemblement aux organisations terroristes internationales demeurera préoccupante. Le gouvernement a approuvé la mission en Afghanistan jusqu'en février 2009. Cette mission exige une étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, particulièrement Affaires étrangères Canada et l'Agence canadienne de développement international. De fait, une approche pangouvernementale globale continuera d'encadrer l'intervention du Canada lors d'opérations internationales futures. Sur le continent, nous continuerons de travailler avec le plus proche allié du Canada – les États-Unis – afin de protéger l'Amérique du Nord grâce à des ententes comme le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD).

Au pays, la protection de la population canadienne et la défense de la souveraineté du Canada demeureront la plus grande priorité des FC. Toute démarche visant à accroître le nombre des effectifs des FC, et par extension leurs capacités, devra tenir compte des changements économiques et démographiques considérables qui ont lieu au Canada. Sur le plan du G8 à avoir un surplus budgétaire. Mais le fait d'avoir une économie vigoureuse peut s'avérer une épée à double tranchant car si une forte économie signifie davantage d'argent pour la Défense, la concurrence sera très forte pour une main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée dans ce qui constitue un « marché chaud ». En même temps, la main-d'œuvre canadienne change et cette évolution posera des problèmes même pour les plans d'expansion les plus







responsabilisation. De leur côté, les FC sont également assujetties aux dispositions supplémentaires de la *Loi sur la défense nationale* ainsi qu'au *Code de discipline militaire*. Le Ministère et les FC répondront aux exigences de ces codes de conduite au fil de leur évolution.

### ***Renforcement de l'identité canadienne***

Mis ensemble, le MDN et les FC forment l'une des plus solides institutions nationales du Canada. Ils maintiennent une présence dans toutes les provinces et territoires du pays. Les membres de ces deux organisations proviennent de tous les milieux canadiens et toutes deux se sont efforcées de devenir plus représentatives de la nature dynamique de la société canadienne. Des unités de la Réserve et des patrouilles des Rangers dans le Nord canadien, appuyées par des unités des Cadets et des Rangers juniors, renforcent encore le lien entre les FC et la société canadienne.

Les travaux des FC solidifient aussi l'image que les Canadiens associent à leur pays. L'on a régulièrement recours aux FC pour des activités de recherche et sauvetage, de secours aux sinistres et pour protéger la souveraineté et les ressources du Canada. Plus particulièrement, au fur et à mesure que les questions de sécurité dans l'Arctique continuent de faire surface, les Canadiens s'attendent à ce que les FC jouent un rôle convenable dans le but de protéger les intérêts canadiens dans cette région cruciale.

Les activités du Ministère renforcent aussi les économies locales et nationale au Canada, en plus d'améliorer la santé de l'industrie canadienne et la base technologique du pays. La Défense continuera d'apporter une contribution vitale au bien-être économique des Canadiens.

### ***Promouvoir les valeurs et l'influence du Canada***

Les travaux à l'étranger du MDN et des FC continueront de promouvoir les valeurs profondes des Canadiens que sont la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit. Parmi les quelque 4 500 membres des FC déployés ou stationnés à l'extérieur du Canada, près de 1 350 militaires sont affectés à des postes d'état-major diplomatiques, de liaison, d'échange et d'alliance. Ces militaires viennent encore renforcer la réputation du Canada comme pays compatissant et coopérant qui œuvre à apporter la paix et la sécurité dans les régions perturbées du monde. Les FC continueront de jouer un rôle crucial dans les grandes démarches humanitaires du gouvernement du Canada par suite de catastrophes naturelles.

Outre son rôle dans le cadre d'opérations militaires, la Défense contribuera aussi à bâtir la réputation du Canada lorsqu'il s'agit d'établir une saine gouvernance à l'étranger. Que ce soit en offrant une formation en maintien de la paix (au pays et à l'étranger), en faisant la promotion des concepts démocratiques des relations civiles et militaires ou en contribuant à l'équipe consultative en Afghanistan, le personnel civil et militaire continuera de contribuer à la défense à l'étranger et aux institutions gouvernementales d'une façon empreinte de professionnalisme et témoignant des valeurs canadiennes. Ces efforts sont appréciés, non seulement par les pays qui en bénéficient, mais aussi par les alliés du Canada et d'autres partenaires internationaux.





intérêts économiques du pays sont les plus susceptibles d'être contestés, tout en continuant à garantir la sécurité des Canadiens et des Canadiennes. Ce rôle crucial est nettement mis en évidence par le nombre d'incidents de recherche et de sauvetage (dépassant les 9 200) où les FC sont intervenues en 2007.

Pour s'acquitter de nos engagements internationaux en matière de défense et de sécurité, le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) assurera la planification, les capacités d'intervention rapide et de supervision pour mener efficacement des opérations à l'étranger, y compris les missions humanitaires, de soutien de la paix et de combat. Le commandant du COMFEC utilisera les ressources des forces maritimes, terrestres, aériennes et spéciales nécessaires pour apporter de l'aide aux missions humanitaires et pour mener des opérations de soutien de la paix ou de combat où qu'elles soient requises à l'échelle internationale. Les FC mèneront ces opérations de concert avec leurs partenaires nationaux et internationaux afin d'obtenir rapidement les effets voulus à l'appui des intérêts nationaux du Canada.

Les FC déploieront deux rotations distinctes réparties sur une période couvrant les douze prochains mois, dans le but de maintenir un personnel d'une force approximative de 2 500 militaires dans le théâtre en Afghanistan. Chaque rotation sera constituée d'environ 1 500 membres de la Force terrestre de la Force régulière, auxquels s'ajouteront 500 réservistes de l'Armée de terre, tandis que les autres membres du personnel sont issus des autres commandements d'armée. Ces données ne comprennent pas les nombreux spécialistes qui se déploient dans le théâtre pour de brèves périodes par suite de besoins techniques spécifiques. Bien que l'on s'attende à ce que l'Afghanistan demeure le principal objet des efforts du COMFEC durant cette période, on compte près de 300 autres membres de l'effectif déployés à l'échelle mondiale à l'appui d'autres missions internationales qui contribuent collectivement à la paix, à la stabilité internationale.

Les réservistes forment actuellement environ 20 pour cent des effectifs du MDN déployés à l'étranger, la majorité appuyant les efforts internationaux en Afghanistan. La Transformation des FC et les engagements anticipés dans le cadre d'opérations internationales laissent prévoir que ce taux de participation des réservistes se maintiendra, voire augmentera, en vertu du nouveau Système intégré de disponibilité gérée.

Le Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) maintiendra la capacité de se déployer de façon indépendante ou à l'appui du COM Canada et du COMFEC, avec un vaste éventail de capacités agiles, à disponibilité opérationnelle et d'opérations spéciales. Le Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN) est investi de l'importante mission de soutien des opérations consistant à garantir un soutien efficace et efficient en matière de logistique, de transport aérien et maritime à toutes les opérations nationales et internationales.

## ***Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale***

Le ministère de la Défense nationale et les FC renforcent l'identité du Canada au pays et solidifient notre réputation et notre influence à l'étranger. Le MDN doit maintenir les mêmes normes de gouvernance que tout autre ministère fédéral, y compris les lois qui ne tiennent pas compte des compétences ministérielles, et en mettant davantage l'accent sur la



## ***La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité***

L'accomplissement des rôles des FC repose sur la production de forces polyvalentes à un haut niveau de disponibilité opérationnelle afin de se prêter à un emploi intégré dans le cadre d'opérations de combat, de sécurité et d'aide humanitaire. Les Canadiens peuvent être confiants que les FC disposent d'une gamme de capacités militaires, dont des forces maritimes, terrestres, aériennes et d'opérations spéciales qui sont modernes et aptes au combat, prêtes pour les missions et les tâches que leur confie le gouvernement du Canada.

La Défense reconnaît que les modifications au contexte de sécurité du Canada, qui est en évolution, exigent de bâtir les forces de l'avenir tout en répondant aux besoins actuels des Canadiens. Pour répondre aux besoins actuels et à venir, les Forces canadiennes transforment et modernisent leurs forces maritimes, aériennes, terrestres ainsi que leurs forces d'opérations spéciales afin qu'elles relèvent les défis de la Défense au XXI<sup>e</sup> siècle. Les trois éléments, incarnés par les commandements d'armée, sont responsables de la mise sur pied de forces maritimes, terrestres et aériennes qui sont reconnues internationalement pour leur compétence et leur professionnalisme exceptionnels. Une feuille de route stratégique des capacités, actuellement en cours d'élaboration, servira de plan à la prochaine génération de capacités maritimes, terrestres, aériennes et d'opérations spéciales qui correspondront aux objectifs politiques du gouvernement pour la défense. Le Ministère et les FC consacreront des efforts particuliers au recrutement, au perfectionnement et au maintien en poste d'effectifs militaires et civils pour renforcer l'Équipe de la Défense du Canada. Dans ce domaine, le Chef du personnel militaire transforme la fonction d'attrait et de recrutement de personnel militaire suffisamment pour mettre sur pied et soutenir les structures et les niveaux de force autorisés.

## ***Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international***

Le résultat des missions attribuées est un facteur considérable de l'incidence qu'aura le gouvernement lorsqu'il s'agit de façonner et de protéger les intérêts canadiens. La priorité opérationnelle de la Défense témoigne d'une profonde appréciation de l'importance de chaque mission.

La défense et la sécurité du Canada demeurent la première priorité des FC. Il incombe au COM Canada de mener toutes les opérations des FC au Canada et en Amérique du Nord. Soutenu par un quartier général de commandement intégré de niveau opérationnel, le commandant du COM Canada emploiera les ressources de la Défense qui y sont affectées pour prévenir efficacement les menaces ainsi que les urgences et intervenir lorsqu'elles surviennent au Canada. Le COM Canada a également pour responsabilité de diriger les opérations militaires canadiennes liées à la défense de l'Amérique du Nord et au maintien de la sécurité continentale en collaboration avec les États-Unis, exception faite des opérations dirigées par le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD).

Chaque jour, plus de 9 100 membres des FC sont affectés traditionnellement à des tâches à l'appui d'opérations nationales. Ces opérations, de nature variée, comprennent la prestation des services de sécurité lors d'événements d'envergure tenus au Canada, à l'appui d'autres ministères et organismes. Les FC effectuent aussi des patrouilles de surveillance du territoire, de l'espace aérien et des approches maritimes du Canada, en se concentrant sur les zones où les





*Les avantages des investissements dans la Défense par résultat stratégique*

**Nota :** 1. Les priorités de la Défense sont décrites en détails aux pages 11 à 14.

**Source :** Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) et Vice-chef d'état-major de la Défense (VCMD) – Chef des programmes

		(en milliers \$)		
Contribution aux priorités suivantes*	Dépenses prévues			
	2010-2011	2009-2010	2008-2009	
MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité				
<b>Résultat stratégique</b> : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du				
Priorités n° 2 et 4	15 506 067	15 489 007	15 047 593	Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat
<b>Résultat stratégique</b> : Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international				
Priorité n° 1	2 619 827	2 638 827	2 582 092	Mener des opérations
<b>Résultat stratégique</b> : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale				
Priorité n° 3	1 297 129	1 283 865	1 222 855	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Tableau : Activités de programme par résultat stratégique

## Activités de programme par résultat stratégique

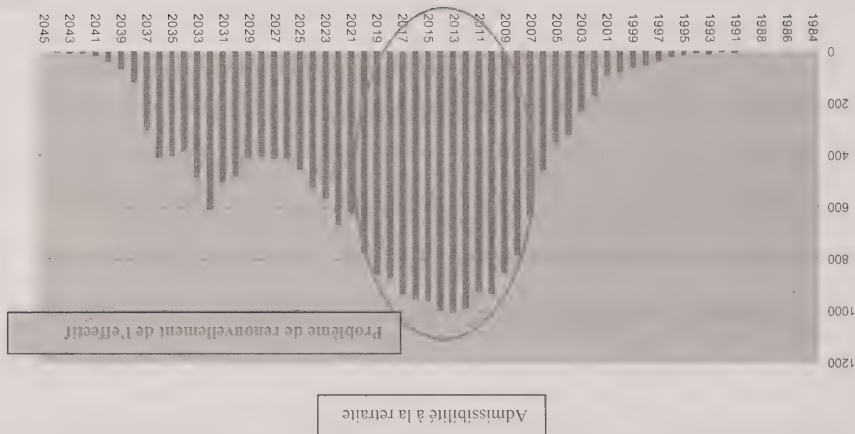






Pour garantir que les FC sont mieux préparées et équipées pour répondre aux besoins évolutifs, nationaux et internationaux, en matière de défense, le gouvernement du Canada a fait part de son intention d'augmenter la taille de la Force régulière pour atteindre un effectif de 75 000 membres et celle de la Première réserve pour un effectif rémunéré de 35 000 membres. L'expansion de la force des FC vise actuellement 68 000 réguliers et un effectif rémunéré de 26 000 membres de la Première réserve (objectif atteint) d'ici l'année financière 2011-2012. Cette croissance fournira les ressources humaines militaires supplémentaires qui serviront au cours des années à venir à soutenir les opérations internationales, à se préparer en vue des Jeux olympiques de 2010 et d'appuyer les démarches de transformation des FC.

Dans le cadre financier actuel, et compte tenu de l'importance accrue accordée à la cadence opérationnelle élevée, à la transformation et à l'expansion de la force militaire, le maintien à long terme de l'effectif civil se situera à 25 000 équivalents temps-plein (ETP). Ce niveau est perçu comme réaliste compte tenu de l'augmentation prévue des départs à la retraite (qu'illustre la graphique d'admissibilité à la retraite qui suit) et une main-d'œuvre nationale en décroissance. Des initiatives de la Défense, comme les programmes de stage, contribueront à atténuer les problèmes de renouvellement des effectifs.







## Aperçu des ressources humaines

### Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)

(ETP)	ETP prévus <sup>1</sup> 2007-2008	ETP planifiés <sup>2</sup> 2008-2009	ETP planifiés 2009-2010	ETP planifiés 2010-2011
Force régulière <sup>3</sup>	64 779	66 161	66 992	67 742
En service de classe C <sup>4</sup>	1 400	1 400	À dét. <sup>5</sup>	À dét. <sup>5</sup>
Total des ETP militaires <sup>6</sup>	66 179	67 561	68 392	69 484
Civils <sup>7</sup>	25 828	25 000 <sup>9</sup>	25 000 <sup>9</sup>	25 000 <sup>9</sup>
Total	92 007	92 561	93 392	94 484

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Planifiés 2010-2011
Effectif rémunéré de la Première réserve	26 000	26 000	26 000	26 000
(toutes classes confondues) <sup>9</sup>				
Effectif total de la Première réserve	35 500	35 500	35 500	35 500
(toutes classes confondues) <sup>10</sup>				
CIC	7 500	7 500	7 500	7 500
Rangers canadiens <sup>11</sup>	4 365	4 525	4 685	4 845

Source: Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

#### Notes :

1. Le nombre des ETP prévus repose sur les effectifs actuels (fin octobre 2007) plus les prévisions de croissances de fin d'année.
2. Le nombre des ETP planifiés repose sur les effectifs planifiés.
3. Ce nombre reflète l'effectif total planifié de la Force régulière. Le cadre fiscal actuel limite l'expansion de la Force régulière à un maximum de 68 000 membres d'ici l'AF 2011-2012. Cette limite stratégique ne comprend pas le personnel affecté aux autres ministères et les Ressources en personnel pour la gestion des projets (RPGP) rémunérés en vertu des projets du Crédit 5.
4. Militaires en service de classe C qui sont actuellement en renfort aux forces déployées dans le cadre d'opérations au titre de la Force opérationnelle en Afghanistan (FOA). Les militaires de classe C sont inscrits séparément pour maintenir la visibilité des réservistes employés à l'appui des opérations de déploiement/de contingence.
5. On ignore quel est l'engagement en effectifs en service de classe C à l'égard de la FOA après février 2009. Les statistiques sur les équivalents temps plein militaires comprennent les réservistes de classe C.
6. Les statistiques sur les équivalents temps plein civils comprennent les employés du Centre de la sécurité des télécommunications (CST), du Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) et du Bureau de l'Ombudsman.
7. Le nombre approximatif des ETP civils prévus pour la fin de l'AF 2007-2008 repose sur le compte de 25 734 ETP à la fin du second trimestre (septembre 2007).
8. Le maintien à long terme des effectifs civils a été établi à 25 000 ETP. En préparation à l'anticipation d'une attrition accrue, le Ministère élabore des possibilités d'investissement pour embaucher au-delà de la limite de 25 000 ETP pour les cinq prochaines années.
9. Les rapports, la planification et les allocations relatives à l'effectif total en service de classe C reposent sur des rapports mensuels présentés par le SMA(Fin SM)/DFECS. Le nombre de l'effectif total de la Première réserve est un aperçu prévisionnel de fin d'année.
10. Expansion des Rangers canadiens pour atteindre 5 000 membres d'ici l'AF 2011-2012.





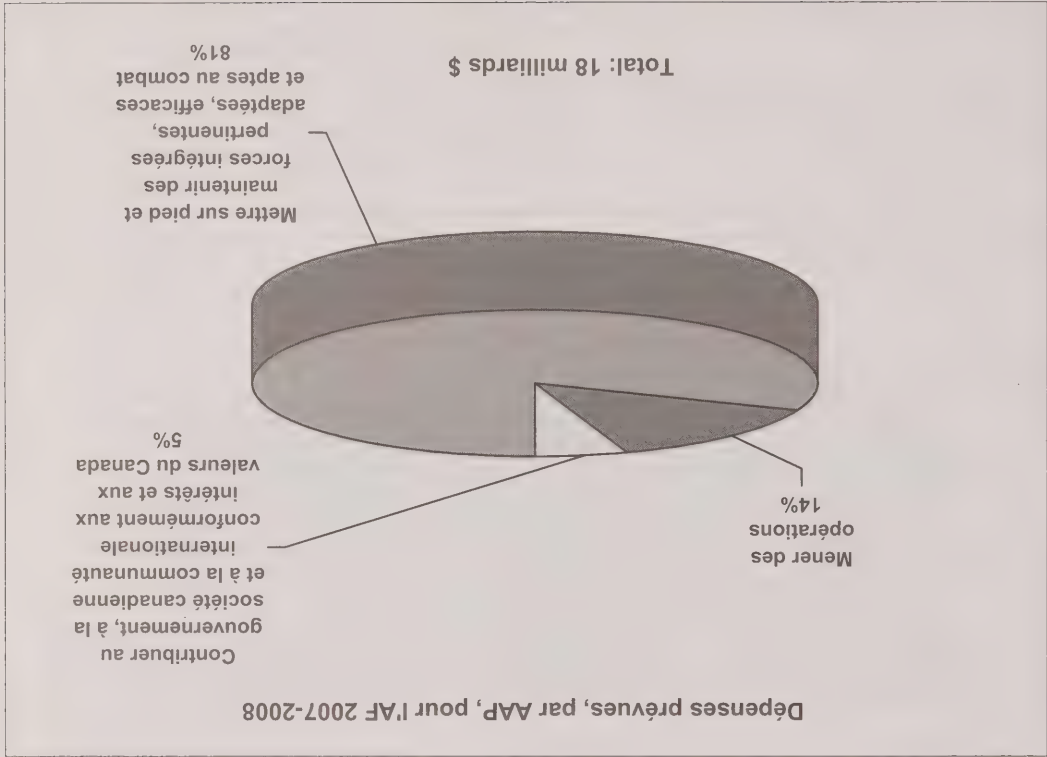
Information sommaire

Aperçu des ressources financières et humaines par AAP

Ressources financières - Tout

(en milliers \$)	Dépenses 2007-2008 prévues	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Dépenses du Ministère	18 000 610	18 852 539	19 411 699	19 423 022
Dépenses d'immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	3 592 868	3 762 860	4 146 257	4 189 249

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)





(en milliers \$)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Report de crédits – Investissements stratégiques en immobilisations (1.a)		22 252	(58 145)	99 997
<b>Budget 2007 – Annonces</b>				
Allocation environnementale des Forces canadiennes (1.f)		120 000	60 000	60 000
Centre canadien de recherches policières (1.g)		5 773	3 660	4 660
<b>Total des ajustements</b>	1 119 005	558 783	638 663	585 080
<b>Total des dépenses planifiées</b>	<b>18 000 610</b>	<b>18 852 539</b>	<b>19 411 699</b>	<b>19 423 022</b>
Moins : les revenus non disponibles	(15 733)	(1 257)	(1 278)	(1 310)
Plus : coût des services reçus sans frais	634 012	655 731	646 282	520 760
<b>Total des dépenses du Ministère</b>	<b>18 618 889</b>	<b>19 507 013</b>	<b>20 056 703</b>	<b>19 942 472</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>92 007</b>	<b>92 561</b>	<b>93 392</b>	<b>S/O</b>

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

Nota :

1. Approbation anticipée des postes figurant aux ajustements des niveaux de dépenses planifiées :
  - a. L'on sollicitera le report de crédits pour les pouvoirs de dépenser sur les grands projets d'immobilisations du Budget 2005 et Budget 2006 à la fin de l'année financière 2007-2008.
  - b. L'on sollicitera le report de crédits pour les pouvoirs de dépenser sur le projet des hélicoptères maritimes à la fin de l'année financière 2007-2008.
  - c. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2008-2009 (A). Pour 2009-2010 et par la suite, les pouvoirs de dépenser seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2009-2010.
  - d. Le renouvellement du programme sera sollicité pour assurer un financement continu se poursuivant en 2010-2011.
  - e. L'on sollicitera les pouvoirs de dépenser pour la phase de mise en oeuvre du Budget 2005 et des grands projet d'immobilisations du Budget 2006 pendant l'année financière 2008-2009.
  - f. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2008-2009 (A). Pour 2009-2010 et par la suite, les pouvoirs de dépenser seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2009-2010.
  - g. Les pouvoirs de dépenser seront sollicités par le biais du Budget supplémentaires des dépenses 2008-2009 (A). Pour 2009-2010 et par la suite, les pouvoirs de dépenser seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2009-2010.





(en milliers \$)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
<b>De 2007-2008 jusqu'aux ajustements autres que ceux du Budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale</b>				
Report du budget de fonctionnement - CT Crédit 22	159 184			
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	38 571			
Augmentation de salaire des civils – CT Crédit 15	23 506			
Financement pour les dépenses admissibles liées aux listes de paie – CT Crédit 23	21 379			
Initiatives pangouvernementales - CT Crédit 10	889			
Affectation bloquée	(177 065)			
<b>De 2007-2008 jusqu'aux ajustements de fin d'exercice</b>				
Report de crédits – Investissements stratégiques en immobilisations (1.a)	(191 652)			
Report de crédits – Projet des hélicoptères maritimes (1.b)	(312 000)			
<b>Aux niveaux des dépenses prévues</b>				
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)		27 155	17 047	17 364
Report de crédits – Projet d'hélicoptère de transport moyen à lourd (1.c)		(138 605)	18 665	(25 949)
Renforcement de la sécurité publique grâce à la coopération en science et en technologie : Le Programme technique de sécurité nationale (1.d)				3 087
<b>Budget 2005 – Annonces</b>				
Investissements stratégiques en immobilisations (1.e)				
Capacité de transport aérien – Tactique		557 343	34 121	24 343
Frégates de classe <i>Halifax</i>		171 795	232 265	237 208
Réinstallation de la Force opérationnelle interarmées 2		14 363	147 147	141 449
Report de crédits – Investissements stratégiques en immobilisations (1.a)		(225 293)	(76 997)	(269 579)
<b>Budget 2006 – Annonces</b>				
Investissements stratégiques en immobilisations (1.e)				
Chars de combat principaux		4 000	165 000	128 000
Navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique		-	95 900	164 500



(en milliers \$)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Transfert à Pêches et Océans Canada (744 \$) et à la Gendarmerie royale du Canada (188 \$) – Pour des investissements dans des initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada				
Transfert à la Gendarmerie royale du Canada (880 \$), à Environnement Canada (150 \$), au Service canadien du renseignement de sécurité (94 \$) et au Conseil national de recherches du Canada (28 \$) – Pour des initiatives de sécurité publique liées à l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	(932)			
Transfert à Affaires étrangères et Commerce international Canada – Pour apporter du soutien au personnel ministériel affecté à des missions à l'étranger	(1 152)			
Autorisations de dépenser disponibles dans le cadre du Crédit par suite de la diminution des besoins liés au report de crédits du projet visant à assurer la sécurité des communications au sein de la flotte (IMIC3)	(1 205)			
Transfert à Santé Canada (825 \$), à l'Agence de la santé publique du Canada (432 \$), à Ressources naturelles Canada (280 \$), à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (255 \$) et à Agriculture et Agroalimentaire Canada (42 \$) – Pour des initiatives de sécurité publique ( <i>poste horizontal</i> )	(1 248)			
Autorisations de dépenser disponibles dans le cadre du Crédit par suite de la diminution des besoins liés au report de crédits de l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	(1 834)			
Autorisations de dépenser disponibles dans le cadre du Crédit par suite de la diminution des besoins liés au report de crédits de l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	(13 985)			
Autorisations de dépenser disponibles dans le cadre du Crédit par suite de la diminution des besoins liés au financement du Plan d'action pour les lieux contaminés fédéraux	(14 244)			
Autorisations de dépenser disponibles dans le cadre du Crédit par suite de la diminution des besoins liés au report de crédits du Centre des opérations de sécurité maritime	(22 316)			
Autorisations de dépenser disponibles venant d'un autre Crédit par suite de la diminution des besoins du projet d'hélicoptère de transport moyen à lourd – Bureau de projet	(26 759)			
Autorisations de dépenser disponibles venant d'un autre Crédit par suite de la diminution des besoins du Projet de capacité de transport aérien – Tactique	(66 268)			





(en milliers \$)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Financement pour l'étape de définition du projet des installations de mi-parcours du Centre de la sécurité des télécommunications	1 296			
Transfert du Conseil de recherches en sciences humaines – Pour soutenir les coûts indirects de la recherche financée par le fédéral au Collège militaire royal	769			
Transfert du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (333 \$) et du Conseil de recherches en sciences humaines (70 \$) – Pour soutenir le Programme des chaires de recherche du Canada au Collège militaire royal	403			
Reinvestissement des redevances de la propriété intellectuelle	351			
Transfert de l'Agence de la santé publique du Canada – Pour des initiatives de santé publique liées au retour de financement inutilisé dans le cadre de l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	342			
Transfert de Transport Canada – Pour des initiatives de sécurité publique liées au projet de coordination interinstitutions de la sécurité portuaire	210			
Financement à l'appui de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> afin d'évaluer tous les cinq ans les programmes en cours de subventions et de contributions ( <i>poste horizontal</i> )	181			
Transfert du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie of Canada – Pour soutenir le Programme de professeurs-chercheurs Industriels au Collège militaire royal	78			
Financement pour la mise en œuvre du plan d'action visant à renforcer le système de réglementation du Canada et à établir un Centre d'expertise en réglementation au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor ( <i>poste horizontal</i> )	59			
Transfert de Pêches et Océans Canada – Pour du financement inutilisé lié aux investissements dans des initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada	25			
Transfert d'Environnement Canada – Pour soutenir une meilleure représentation des Autochtones dans les carrières en science et en technologie ( <i>Canadian Aboriginal Science and Technology Society</i> )	(15)			
Transfert aux Affaires indiennes et du Nord Canada – Pour les frais assumés à l'appui du Programme de gestion d'anciens sites contenant des munitions explosives non explosées	(138)			
Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada – À l'appui de la collectivité nationale des gestionnaires	(219)			



## Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en milliers \$)	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2010-2011
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	14 203 327	14 686 506	15 037 455	15 112 844
Menier des opérations	1 904 603	2 579 060	2 634 282	2 615 305
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	1 168 623	1 429 776	1 492 175	1 498 472
<b>Budgétaire du Budget des dépenses principales (brut)</b>	<b>17 276 553</b>	<b>18 695 342</b>	<b>19 163 912</b>	<b>19 226 620</b>
Moins le revenu disponible	(394 948)	(401 586)	(390 876)	(388 678)
<b>Total – Budget principal des dépenses</b>	<b>16 881 605</b>	<b>18 293 756</b>	<b>18 773 036</b>	<b>18 837 942</b>
<b>Ajustements</b>				
<b>De 2007-2008 jusqu'au Budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale</b>				
Financement pour renforcer la capacité indépendante des FC à protéger la souveraineté nationale et la sécurité du Canada (Le Canada d'abord)	875 176			
Financement pour la mission militaire du Canada en Afghanistan	340 867			
Financement avancé pour les grands projets d'immobilisations, dont la capacité de transport aérien (stratégique et tactique), le remplacement des chars de combat et les obusiers	162 484			
Financement pour l'acquisition de chars de combat principaux pour les FC	131 000			
Augmentations de la solde et des indemnités des membres des FC	88 731			
Financement pour prolonger la durée de vie des frégates de classe <i>Halifax</i>	49 749			
Financement pour réinstaller la Force opérationnelle interarmées 2	24 207			
Financement pour l'acquisition de navires de patrouille extracôtiers de l'Arctique	14 400			
Financement lié aux programmes de publicité du gouvernement ( <i>poste horizontal</i> )	13 000			
Financement d'activités essentielles à la mise en œuvre continue de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique (poste horizontal)</i>	1 851			
Transfert de Transport Canada (1 140 \$) et de la Gendarmerie royale du Canada (190 \$) – Pour des initiatives de sécurité publique liées au retour de financement inutilisé pour les Centre des opérations de sécurité maritime	1 330			





## Postes votés et législatifs figurant au Budget principal des dépenses

Postes votés (1, 5, 10) ou législatifs (L)	Libellé tronqué du poste voté ou du poste législatif	Budget principal des dépenses 2007-2008 (en milliers \$)	Budget principal des dépenses 2007-2008 (en milliers \$)
1	Dépenses de fonctionnement	13 519 620	11 848 854
5	Dépenses en immobilisations	3 356 705	3 592 868
10	Subventions et contributions	192 396	210 451
(L)	Ministre de la Défense nationale – Traitement et allocation pour automobile	76	75
(L)	Paiements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	6 796	7 020
(L)	Paiements en vertu des Parties I à IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (R.S., 1970 c. D-3)	1 493	550 1
(L)	Paiements aux personnes à charge de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués en service en qualité d'instructeurs dans le cadre du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth (Loi portant affectation de crédit n° 4, 1968)	82	90
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés - Militaires	938 132	957 396
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	278 456	263 300
	<b>Total du Ministère</b>	<b>18 293 756</b>	<b>16 881 605</b>

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

\* Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

### Nota :

1. Le budget principal des dépenses 2008-2009 compte 1 412,2 millions \$ de plus que celui de 2007-2008. Cette augmentation s'explique comme suit : 815,2 M\$ de financement supplémentaire pour Le Canada d'abord, 700 M\$ pour financer l'expansion des Forces canadiennes, 209,8 M\$ de financement pour le projet de capacité de transport aérien tactique, 200 M\$ pour combler les lacunes des budgets de fonctionnement (soutenable), 190 M\$ pour compenser partiellement la perte de pouvoir d'achat due à l'augmentation des prix, 170 M\$ de financement pour le projet de système de véhicules de soutien moyen, 150 M\$ de réinscription de fonds de l'année financière 2007-2008 à l'AF 2008-2009, 132 M\$ de financement pour le projet d'acquisition de chars de combat principaux, 105,3 M\$ de financement supplémentaire pour les augmentations de la solde militaire, 89,7 M\$ de financement supplémentaire pour le projet d'hélicoptère de transport moyen à jour, 89,2 M\$ de financement pour les transferts et les ajustements techniques, compensés par une réduction de 1 240,9 M\$ due à la réinscription de ressources budgétaires préalablement approuvées, réduction de 111,6 M\$ de la part du Ministère aux réaffectations et aux économies du Comité d'examen des dépenses, une réduction de 86,5 M\$ des dépenses annuelles requises pour le projet de capacité de transport aérien stratégique.





Activités de programme				Priorités de la Défense pour 2008-2009			
Type de priorité	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées et aptes au combat					
		Mener des opérations					

Légende : EC = En cours    N = Nouveau    ■ = Primaire    □ = Secondaire  
Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)





Priorités de la Défense pour 2008-2009		Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées et aptes au combat		Mener des opérations		Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada		Type de priorité	
3. Améliorer la pertinence et la capacité d'intervention de l'Équipe de la Défense grâce à la transformation de la structure et des processus [Activités de programme connexes : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat / Mener des opérations]	● Compléter l'élaboration d'un plan d'investissement, qui sera fusionné au Plan de la Défense afin d'intégrer le programme de l'année en cours, y compris une mise à jour des tâches de défense, au plan d'allocation des ressources sur 10 ans.	■	■	■	■	■	N		
	● Effectuer un examen de la structure de la force pour garantir que les FC sont structurées de façon optimale en vue de l'exécution des opérations.	■	■	■	■	■	N		
	● Produire une doctrine d'emploi des FC lors des opérations intégrées.	■	■	■	■	■	N		
	● Terminer l'élaboration de l'évaluation stratégique des FC du contexte de sécurité futur.					■	N		





## Lien entre les priorités de la Défense et les activités de programme

Le tableau de concordance suivant a été élaboré afin d'illustrer la relation entre les priorités et les activités de programme de la Défense. Ce lien garantit que des mesures de rendement de haut niveau et des informations sur les ressources aux fins des priorités de programme et des initiatives connexes font l'objet de rapports par le biais des activités de programme.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 1. Réussir les opérations et la mission en Afghanistan

[Activités de programme connexes : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat / Mener des opérations / Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada]

● Accélérer les initiatives sur la capacité de survie du soldat.	■	■	■	N
● Accélérer les mesures de soulagement du stress lié au déploiement pour les militaires et les familles.	■	■	■	N
● Recruter la nation en faisant connaître les réussites en Afghanistan, dans le cadre de l'approche pan-gouvernementale intégrée à l'égard du public canadien.		■	■	N

### 2. Énoncer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de Défense

[Activités de programme connexes : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat / Mener des opérations / Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada]

● À l'appui du gouvernement du Canada, élaborer la Stratégie de Défense <i>Le Canada d'abord</i> , en veillant à ce que la nouvelle stratégie soit axée sur le maintien de la souveraineté canadienne, y compris dans l'Arctique canadien.	■	■	■	N
● Remplir la feuille de route stratégique des capacités qui établit un plan des capacités à long terme abordable, efficace et viable pour les FC.	■	■	■	N





## Priorités de la Défense pour l'année financière 2008-2009

Les priorités de la Défense portent sur un nombre ciblé d'aspects auxquels il faudra consacrer des efforts supplémentaires au cours d'une année financière, soit pour combler des lacunes sur le plan des capacités, soit pour se conformer à une directive plus générale du gouvernement visant à augmenter les activités. Les priorités aident à transposer les buts et les objectifs à moyen et à long terme en lignes directrices à court terme pour l'exécution, tout en maintenant le cap sur les exigences du contexte opérationnel actuel. Les priorités de la Défense ne servent pas à définir les attributions, les tâches et les responsabilités actuelles, qui sont établies par les lois (dont la *Loi sur la défense nationale*), les politiques (Énoncé de la politique de la Défense), les annonces gouvernementales (budgets) et les directives précises du Sous-ministre (SM) ou du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) données dans le Plan de la Défense. En outre, les priorités de la Défense n'empêchent nullement l'attribution de ressources à des entreprises nécessaires à la bonne exécution du Programme des services de la Défense.

Les priorités de la Défense, qui sont liées à des activités de programme précises de l'Architecture des activités de programme, ne sont pas énoncées par ordre de priorité perçue. Elles visent à aider les organisations de Niveau 1 à cerner comment appuyer l'avancement des priorités de la Défense grâce à des initiatives précises à l'intérieur de la planification présentée. Une fois qu'elles sont approuvées dans le cadre du processus de planification des activités, les démarches prévues des organisations de Niveau 1 sont énoncées au Parlement comme des activités prioritaires de la Défense à l'intérieur du Rapport sur les plans et les priorités (RPP). De plus, les mesures de réussite énoncées dans le RPP permettront aux organisations du Vice-chef d'état-major de la Défense et du Chef des programmes de suivre les progrès relatifs à la réalisation des priorités et faciliteront le rapport de suivi dans le prochain Rapport ministériel sur le rendement (RMR).

Le Sous-ministre (SM) et le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) ont approuvé les priorités de la Défense pour l'année financière 2008-2009.









fonctionnel des politiques et l'intégration de chacun des processus au modèle d'entreprise global.

La Défense utilise la SGRR pour étayer la planification ministérielle, la gestion du Plan de la Défense, la planification et la gestion des ressources, ainsi que la mesure du rendement et la production de rapports en la matière, particulièrement à l'externe. La Section II du rapport présente une analyse des activités de programme planifiées par résultat stratégique. Dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de la politique de la SGRR, la Défense élaborera et mettra en œuvre un plan permettant de satisfaire aux exigences des étapes 1 à 5 définies dans la lettre d'appel du Conseil du Trésor datant du 14 décembre 2006. Actuellement, cela présuppose l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement de l'AAP comme étape II de la mise en œuvre de la SGRR. Ce cadre vise à intégrer la plupart des systèmes de mesure du rendement actuels de la Défense nationale dans un système global. Le cadre vise aussi à élaborer des indicateurs de rendement qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et temporels.

Le cadre de mesure du rendement de l'AAP continuera d'être évolutif. Il dépend des efforts consacrés aux progrès en vue d'établir et d'intégrer les niveaux de disponibilité opérationnelle à l'échelle des FC, de revoir les tâches de défense et de développer de nouvelles sources de données.

## L'Architecture des activités de programme et la gestion du rendement

Pour compléter le cadre de mesure du rendement de l'AAP de la Défense nationale, une feuille de route stratégique et un tableau de bord prospectif fournissent à la Défense un moyen de cerner les problèmes potentiels avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. Conjugues à la gestion des risques et aux principales mesures du rendement, la feuille de route stratégique et le tableau de bord prospectif connexe sont d'importants outils de gestions propres à l'industrie qui permettent à la haute direction de se concentrer sur les questions de rendement qui sont cruciales et pertinentes pour une organisation militaire. Vous trouverez en ligne davantage de renseignements sur le tableau de bord à l'adresse suivante : [http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/dp\\_m\\_pm\\_intro\\_f.asp#3](http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/dp_m_pm_intro_f.asp#3).

En comparaison, le cadre de mesure du rendement évolutif de l'AAP est un moyen d'associer le rendement à toutes les activités de la Défense nationale pour donner une perspective pluraliste du rendement du MDN et des FC et de la lier aux dépenses de tous les fonds affectés. La structure d'AAP étaye tous les rapports de la gestion axée sur les résultats et les rapports financiers de la Défense nationale. Pour garantir que les deux outils de gestion soutiennent l'atteinte des objectifs, la feuille de route stratégique et l'AAP ont en commun les trois résultats stratégiques mentionnés précédemment. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'appendice C.





La Défense est passée d'un modèle de planification axé sur les menaces, qui était un produit de la guerre froide, à un modèle de planification axé sur les compétences et réagissant aux menaces asymétriques, lequel correspond aux modes actuels de planification et de gestion de nos alliés. Quand la planification et la gestion axées sur les compétences seront pleinement mises en œuvre, elles incarneront l'essence des exigences politiques de la SGRR. L'AAP de la Défense est conforme à la planification axée sur les compétences, et elle représente la nature polyvalente de nos capacités. Cela nous permet d'équilibrer les mêmes ressources de la façon la plus efficace qui soit, tout en maintenant la capacité de contribuer simultanément à plusieurs résultats.

Chaque programme comporte trois niveaux : les activités de programme, les sous-activités de programme et les sous-sous-activités de programme. Les activités qui forment chaque programme ont un lien de causalité afin de produire les principaux résultats du programme, et chaque résultat de programme contribue ou mène à un résultat stratégique.

Les Services internes, un élément parallèle mais distinct, offre un lieu où dresser la liste des entités organisationnelles, comme les finances et la gestion de l'information, qui ne produisent pas directement des résultats de programme, mais appuient toutes les activités de programme et en assurent la cohésion. Les coûts des activités des services internes sont répartis parmi les trois activités de programme, selon une formule au pro rata. La structure d'AAP est distincte de la structure organisationnelle et financière de la Défense et des Forces canadiennes représentée par les sous-ministres adjoints (SMA) et les CEMA. Une interface électronique lie les numéros d'identification des organisations et le système connexe de suivi financier constitué de centres de fonds et de centres de coûts. Ils sont également suivis de façon distincte par les comptes du système de répartition des travaux, et ce, pour chaque organisation de niveau 1 (N1) à l'AAP au niveau des sous-sous-activités de programme.

La structure de gouvernance de la SGRR décrit les mécanismes décisionnels, les responsabilités et la reddition de comptes au sein de la Défense. Elle comporte les aspects décrits ci-après :

- une structure de gouvernance exploitée au plus haut niveau dans tout le Ministère afin de fournir des directives en matière de stratégie, de ressources et de gestion, ainsi qu'à assurer la prise de décisions et la responsabilisation pour l'ensemble de l'institution et de ses programmes;
- une structure de gouvernance pour chaque activité de programme afin d'orienter l'élaboration et l'efficacité des programmes, de prodiguer des conseils sur les principaux processus d'appui et de garantir la responsabilisation à l'égard des résultats du programme; et
- le modèle d'entreprise global, ainsi que ses activités fonctionnelles et ses processus principaux, comporte une structure de gouvernance fonctionnelle afin de garantir une saine gestion des processus et des fonctions, l'alignement

<sup>1</sup> Fait référence à l'un des sous-ministres adjoints ou des chefs d'état-major de la Défense, directement du Sous-ministre ou du Chef d'état-major de la Défense.





## Principaux partenaires et intervenants de la Défense

La Défense travaille avec nombre de partenaires canadiens et internationaux qui l'aident à soutenir sa mission, ses programmes et ses activités. La grande envergure du mandat de la Défense se reflète dans la complexité et la diversité de ses partenaires et intervenants, dont la liste complète se trouve à l'appendice B.

## Aperçu des mécanismes de prestation

Les règles et les principes régissant les subventions et les contributions de l'État sont décrits dans la Politique sur les paiements de transfert du SCT. On entend par « transfert » des transferts d'argent, de produits, de services ou de biens provenant d'un crédit à l'intention de particuliers, d'organismes ou d'autres paliers de gouvernement, sans que le gouvernement fédéral reçoive des produits ou des services en contrepartie, mais qui exigent que le destinataire fournisse un rapport ou d'autres renseignements avant de recevoir le paiement. Ces dépenses sont consignées dans les Comptes publics du Canada. Le site Web suivant donne des renseignements supplémentaires sur les subventions et les contributions accordées par la Défense :

[http://www.admnfncs.forces.gc.ca/pd/gc/overview\\_f.asp?sel\\_pd\\_>](http://www.admnfncs.forces.gc.ca/pd/gc/overview_f.asp?sel_pd_>)

## Architecture des activités de programme

Le Conseil du Trésor a approuvé la nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de la Défense le 30 août 2005. Conformément à la politique du Conseil du Trésor, la SGRR de la Défense comporte trois éléments : une architecture des activités de programme (AAP) : des résultats stratégiques clairement définis et mesurables; une description de la structure de gouvernance actuelle détaillant les mécanismes décisionnels, les responsabilités et la reddition de comptes au sein du Ministère. Chacun de ces éléments est décrit ci-après.

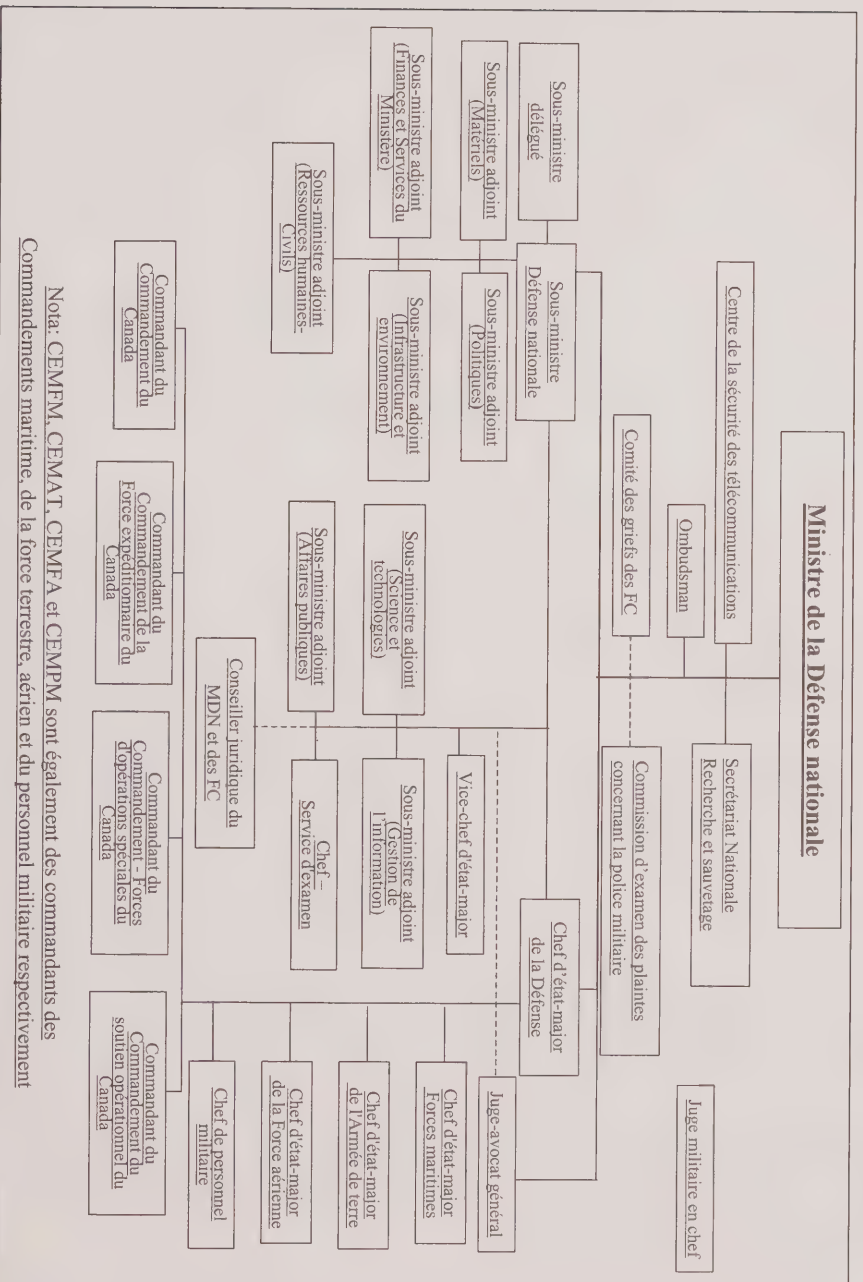
Les trois résultats stratégiques de la Défense sont :

- les Canadiens et les Canadiennes croient que le MDN et les FC ont la capacité réelle et crédible d'assumer leurs engagements en matière de sécurité et de défense;
- la réussite des missions attribuées, contribuant ainsi à la paix, à la sécurité et à la stabilité nationales et internationales; et
- la bonne gouvernance, l'identité et l'influence canadiennes au sein de la collectivité internationale.

En fait, la Défense n'a qu'un seul et unique programme, soit le « Programme des services de la Défense ». L'organisation n'est pas axée sur les programmes comme c'est le cas des autres ministères fédéraux. À ce titre, l'AAP de la Défense englobe les trois principales fonctions de la Défense afin de mener à bien sa mission et de contribuer à ses résultats stratégiques. La Défense produit des forces polyvalentes entraînées et préparées à l'éventualité d'une opération; elle mène des opérations au besoin; et interagit avec les collectivités nationales et internationales en vue de prévenir les incidents.



# Organigramme







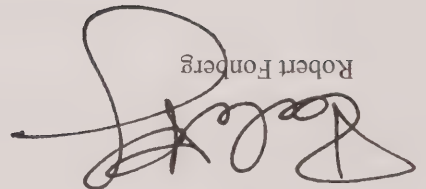
## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 du ministère de la Défense nationale.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Il repose sur les activités de programmes et les résultats stratégiques du Ministère ministériels qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente des renseignements logiques, complets, équilibrés et fiables.
- Il offre un modèle de responsabilité pour les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs confiés au MDN ainsi qu'aux FC.
- Il fait état des finances en fonction des dépenses prévues approuvées par le SCT.

Le Sous-ministre

  
Robert Fongberg





FC continueront en outre à collaborer avec leurs collègues américains afin de protéger l'Amérique du Nord.

Le gouvernement est également déterminé à maintenir un rôle de leadership à l'étranger. Dans ce contexte, les FC continueront d'aider à rétablir la paix et la sécurité dans des régions perturbées. La contribution du Canada à la mission visant à rétablir la stabilité en Afghanistan, sous le mandat des Nations Unies et dirigée par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, demeure le principal objectif des opérations des FC à l'étranger. De fait, nous sommes déterminés à réaliser des progrès durables dans ce pays. Voilà pourquoi le gouvernement accepte l'analyse et les recommandations du groupe de travail indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan (groupe de travail Manley), et il est déterminé à agir en conséquence.

Afin de protéger le Canada et ses intérêts à l'étranger, nous comptons sur le dévouement et l'engagement de tous les membres de l'Équipe de la Défense — les militaires comme les civils. Je suis fier de diriger cette grande institution nationale. Il me tarde de poursuivre mes travaux avec la population canadienne ainsi que les députés et les sénateurs en vue d'améliorer les Forces et d'apporter un appui constant à nos courageux militaires, hommes et femmes.

Le ministre de la Défense nationale,

L'honorable Peter G. MacKay, C.P., député





## Section I : Aperçu ministériel

### Message du Ministre

À titre de ministre de la Défense nationale, j'ai l'honneur de présenter au Parlement le Rapport sur les plans et les priorités pour 2008-2009.

Le rapport de cette année se veut un reflet de la poursuite du perfectionnement et de la mise en œuvre de l'*Architecture des activités de programmes* (AAP) du Conseil du Trésor, qui est appliquée au cadre et à la gestion de la défense. L'AAP donne une compréhension claire de la relation entre les ressources et les résultats lorsqu'il s'agit de :

- veiller à ce que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes disposent d'une capacité pertinente et crédible permettant de respecter leurs engagements en matière de défense et de sécurité;
- contribuer à la paix, à la sécurité et à la stabilité nationales et internationales par la réussite des missions qui leurs sont confiées;
- promouvoir la saine gouvernance ainsi que l'identité canadienne et exercer une influence au sein de la collectivité mondiale.



Les FC continueront d'être un élément clé de l'approche pangouvernementale en matière de défense et de sécurité. Au cours des prochains mois, nous continuerons à étudier des moyens d'augmenter les effectifs totaux des FC afin de relever les défis posés par de plus grandes exigences opérationnelles et les taux d'attrition accrus, et de veiller à la soutenabilité d'une force de défense viable et efficace. Nous sommes engagés à l'égard de la modernisation des FC, et de ce fait, nous veillons à ce que notre pays dispose d'une armée moderne de première classe qui peut efficacement réagir aux problèmes de sécurité au Canada, dans notre hémisphère et partout dans le monde. L'annonce d'un plan de financement à long terme des FC dans le Budget 2008 nous aidera grandement à remplir nos engagements.

La première fonction des FC demeure l'atteinte de l'excellence dans le cadre des opérations au pays. Dans un contexte de sécurité toujours plus complexe, le rôle des FC consistant à protéger le Canada et sa souveraineté revêt une importance cruciale. Dans le cadre de notre stratégie de défense *Le Canada d'abord*, nous allons accroître la présence utilitaire des FC à l'échelle du Canada, afin d'augmenter leur capacité à surveiller et à contrôler notre territoire et ses approches, et à prendre part aux opérations de recherche et de sauvetage en plus d'aider les autorités civiles à intervenir en cas d'urgences, y compris dans l'Arctique. En outre, nous allons appuyer la mission de sécurité dirigée par la GRC en préparation des Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver 2010, témoignant ainsi de notre engagement à prêter main-forte à nos partenaires de sécurité canadiens. Les



INDEX.....	117
APPENDICE A – APPLICATION DES LOIS ET RÉGLEMENTS .....	111
APPENDICE B – PARTENAIRES ET INTERVENANTS CLÉS .....	111
APPENDICE C – FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE DU MDN ET DES FC.....	111
APPENDICE D – PERSONNES-RESSOURCES.....	112
APPENDICE E – LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	113
SECTION VI : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES .....	111
SERVICES DE GESTION ET DE SUPERVISION.....	99
SERVICES DE GESTION FINANCIÈRE .....	103
SERVICES DE GESTION DES INSTALLATIONS ET DES BIENS.....	104
SERVICES DE GESTION DE L'INFORMATION.....	106
SERVICES JURIDIQUES.....	107
AFFAIRES PUBLIQUES / SERVICES DE COMMUNICATION.....	107
SERVICES D'ÉVALUATION / SERVICES DE VÉRIFICATION INTERNE .....	108
AUTRES SERVICES DE SOUTIEN .....	109
SECTION V : SERVICES INTERNES.....	98







## Table des matières

Une version électronique du présent rapport peut être consultée à l'adresse suivante : [http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rcp-pub/ddm/rpp/rpp08-09\\_intro\\_f.asp](http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rcp-pub/ddm/rpp/rpp08-09_intro_f.asp)

Nota : Des liens hypertextes menant à des renseignements supplémentaires se trouvent dans la version électronique du présent document.

### SECTION I : APERÇU MINISTÉRIEL..... 1

1 MESSAGE DU MINISTRE..... 1

3 DÉCLARATION DE LA DIRECTION..... 3

4 RAISON D'ÊTRE..... 4

6 RENSEIGNEMENTS SUR L'ORGANISATION..... 6

7 ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME..... 7

15 POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS FIGURANT AU BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES..... 15

16 DÉPENSES MINISTÉRIELLES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN..... 16

21 INFORMATION SOMMAIRE..... 21

### SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE..... 33

METTRE SUR PIED ET MAINTENIR DES FORCES INTÉGRÉES PERTINENTES, ADAPTÉES,

EFFICACES ET APTES AU COMBAT..... 33

MENER DES OPÉRATIONS..... 67

CONTRIBUER AU GOUVERNEMENT, À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE ET À LA COMMUNAUTÉ

INTERNATIONALE..... 73

### SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES..... 84

TABEAU 1A – LIENS DU MINISTÈRE AVEC LES RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU

CANADA..... 84

TABEAU 1B : LIEN AVEC LES RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU CANADA..... 85

TABEAU 2 – STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE..... 86

TABEAU 3 – ESTIMATION DU COÛT DES OPÉRATIONS INTERNATIONALES DES FORCES

CANADIENNE..... 88

AUTRES RENSEIGNEMENTS FINANCIERS..... 89

### SECTION IV : TABLEAUX SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET

### FINANCIÈRES DE CERTAINES ORGANISATIONS DU PORTEFEUILLE DE

### LA DÉFENSE..... 90

TABEAU 1 – RÉSERVE..... 90

TABEAU 2 – CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS DU CANADA..... 92

TABEAU 3 – CABINET DU JUGE-AVOCAT GÉNÉRAL..... 92

TABEAU 4 – BUREAU DE L'OMBUDSMAN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET

DES FORCES CANADIENNES..... 93

TABEAU 5 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR LA DÉFENSE CANADA..... 94

TABEAU 6A – SECRÉTARIAT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGES..... 95

TABEAU 6B : BESOINS EN PERSONNEL (BTP) EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET

SAUVEPAGE (SAR)..... 96

TABEAU 6C : COÛTS PAR MINISTÈRE/ORGANISME PARTICIPANT..... 96







2008-2009

RAPPORT  
SUR LES  
PLANS ET LES PRIORITÉS

MINISTÈRE  
DE LA  
DÉFENSE NATIONALE

National  
Défence  
Défense nationale





# Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B731-2/2009-III-57  
ISBN : 978-0-660-63612-2



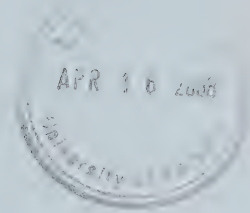
## Défense nationale

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités







# National Energy Board

2008-09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-14  
ISBN: 978-0-660-63618-4





National Energy  
Board

Office national  
de l'énergie

# National Energy Board

## Report on Plans and Priorities

2008 – 2009

Part III Estimates

Gaétan Caron  
Chair and CEO  
National Energy Board

The Honourable Gary Lunn  
Minister  
Natural Resources

Canada







# Table of Contents

---

<b>Section I - Overview .....</b>	<b>I</b>
Message from the Chair .....	1
Management Representation Statement.....	2
NEB Mandate .....	3
Summary Information .....	3
Departmental Plans and Priorities .....	7
Operating Environment.....	7
NEB Priorities in 2008 – 2009 .....	13
<b>Section II - Analysis Of Program Activities By Strategic Outcome .....</b>	<b>19</b>
Analysis by Program Activity.....	19
Strategic Outcome.....	19
Program Activity Name: Energy Regulation and Advice.....	19
Goal 1 – NEB-regulated facilities are safe and secure, and are perceived to be so.....	19
Goal 2 – NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected. ....	21
Goal 3 – Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets. ....	26
Goal 4 – The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement... ..	29
Goal 5 – The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes. ....	30
<b>Section III - Supplementary Information .....</b>	<b>35</b>
Financial Information .....	35
Department's Regulatory Plan.....	37
NEB Program Activity Architecture.....	38
NEB Service Standards .....	39



**List of Tables**

Table 1 - Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents ..... 35

Table 2 - Program by Activity ..... 36

Table 3 - Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates..... 36

Table 4 - Net Cost of Department for the Estimates Year..... 36

Table 5 - Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue..... 37

**List of Figures**

Figure 1 - NEB Organizational Structure .....6

Figure 2 - Canadian Energy Demand.....8

Figure 3 - Proposed Oil Pipeline Projects and NEB Forecast of Crude Oil Production ..... 10

Figure 4 - Regulatory Life Cycle ..... 20



# Section I

## Overview

---

### Message from the Chair

Canada has the gift of abundant natural resources and Canadians have the opportunity to make important choices that will shape our energy future. The National Energy Board's (NEB or Board) *Report on Plans and Priorities* for 2008-2009 shows that the NEB is strongly positioned to leverage opportunities for the benefit of Canadians.

Canadians depend on a safe, reliable and efficient energy supply. The NEB, through its regulatory oversight, plays a critical role in ensuring that this is accomplished by infrastructure which operates safely and with minimal environmental impact. In the current environment of increasing global energy demand for safe and secure supplies of energy and continuing high energy prices, the NEB's role as Canada's national energy regulator, within the mandate set by Parliament, is more significant than ever.

The NEB's first priority is to deliver solidly on our mandate by conducting efficient and effective project reviews and implementing regulatory oversight that meets our high standards. The NEB verifies that companies are effectively managing the safety, security, environmental, economic, socio-economic and lands risks throughout the lifecycle of regulated facilities. Our staff provides regulatory and technical expertise to ensure that Board Members have the information they need to review major

project applications and make decisions in the public interest. The NEB also provides industry, policy makers and the public with objective, independent and timely information on Canada's energy markets to assist in decision making for energy infrastructure and markets.

Our other priorities are to continue to process applications on a timely basis, work with our partners to improve interagency cooperation, and to ensure that pipelines continue to be operated safely. Our overall strategy is to implement continual improvements to our processes. These improvements happen every day through the people who work at the NEB and their commitment to excellence and to serving the Canadian public interest.

As the Board continues to work hard to balance and integrate public safety, environmental interests and economic efficiency in arriving at decisions that are in the Canadian public interest, I am confident that Canadians will continue to benefit from the tremendous endowment of energy resources they possess.



Gaétan Caron  
Chair and CEO



## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008 – 2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Energy Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008 – 2009 Estimates: Report on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the NEB's approved Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

  
\_\_\_\_\_  
Gaétan Caron  
Chair and CEO



## NEB Mandate

The NEB's corporate purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest<sup>1</sup> within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

## Summary Information

The NEB is an independent federal agency that regulates several aspects of Canada's energy industry. Its purpose is to promote safety and security, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross international or provincial borders, tolls and tariffs on these pipelines, international power lines and designated interprovincial power lines. The NEB also regulates natural gas imports and exports, oil and natural gas liquid exports, electricity exports, and some oil and gas exploration on frontier lands, particularly in Canada's North and certain offshore areas. Finally, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets.

The main functions of the NEB are established in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada*

*Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The NEB, established in 1959, is an independent regulatory tribunal guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those for attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and the inspection of property. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security and protection of the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB is also required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act*. The Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations, including

<sup>1</sup> The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.



deactivation and abandonment. Through the *Public Safety Act, 2002* (Bill C-7) the NEB has legislative authority for the security of pipelines and international power lines.

The Board's mandate includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board, the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board, Natural Resources Canada (NRCan), and Indian and Northern Affairs Canada (INAC). Since devolution, the Board has a service agreement with the Yukon to provide technical advice. The Board may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for Parliament, the federal

government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board provides advice and carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

The NEB's vision describes the Board's direction in applying its mandate in the current environment. The words **responsible development** reflect the NEB's belief that the development of infrastructure that is built in a safe, environmentally acceptable and economically efficient manner serves the needs of Canadians. A key role of the regulator is that it must have regard to the potential social and environmental impacts not fully dealt with by markets. The NEB sees itself as a partner with all stakeholders and works with them to ensure that concerns are identified and understood and that the correct balance is achieved among economic, social and environmental factors. To support this approach, the NEB is committed to being **active, effective and knowledgeable**. This means anticipating and preparing for issues that come before the Board, being results oriented, and having the capacity to deal with the highly complex multi-disciplinary matters surrounding energy regulation.

### NEB Planning Process

In order to remain relevant with clear focus on emerging priorities, the Board engages in an annual strategic planning process, resulting in an updated strategic plan. The formal process begins with an analysis of external influences, including societal and economic trends. Then long-range strategic goals are reviewed and clarified, followed by business planning to meet strategic

### NEB Vision

The NEB is an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians.

### NEB Values

At the NEB we strive for excellence in all that we do. Excellence at the NEB is driven by organizational and personal commitment to three corporate values:

**Integrity:** We are fair, transparent, and respectful

**Regulatory Leadership:** We are responsive, proactive and innovative

**Accountability:** We support and hold each other accountable to deliver timely, high quality results in the Canadian public interest



objectives. The business plans are reported on regularly throughout the year and updated as required.

NEB’s Quality Policy

The NEB strives to meet its goals through excellence in execution and continual improvement, facilitated by a Board-wide Quality Management System.

The NEB’s Quality Policy is followed by the entire organization through its Quality Management System.

Summary Information 2008 – 2009<sup>2</sup>

Financial Resources (million \$)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
47.3	44.3	36.6

Human Resources (Full-time equivalents)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
354.6	336.6	296.6

The NEB’s priorities for 2008 – 2009 are implemented through the NEB’s planned work to meet its five goals. The NEB goals are explained in detail in Section II.

The NEB is a cost-recovered, independent regulatory agency. The NEB Act authorizes the Board to charge those companies it regulates costs attributable to the NEB’s operations in carrying out its related

responsibilities. This process is managed through the Cost Recovery Regulations under the NEB Act. The NEB’s financial statements, anticipated expenditures and performance results are presented to the Cost Recovery Liaison Committee, made up of industry’s major associations and companies, at regularly scheduled meetings.

Departmental Priorities

Name	Type
1. Partnerships for regulatory efficiency and effectiveness	Ongoing
2. Effective engagement for Canadians affected by projects	Ongoing
3. Continuous improvement of regulatory processes	Ongoing
4. Leveraging our strengths to deliver on our mandate	Ongoing

Organizational Information

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Planning, Policy and Coordination; and Integrated Solutions. In addition, the Executive Office includes the specialized services of Legal Services<sup>3</sup> and Office of the Secretary’s regulatory services. The reporting structure is outlined in Figure 1.

2 In 2007, the NEB submitted a request to Treasury Board for funding to address increased industry activity over the period 2007 – 2010, and this request was fully funded. Due to a sustained and continued increase in resource requirements to meet workload demand linked to industry activity, it is possible that the NEB will require some of this level of funding to be maintained after 2010, and will be presenting a business case to Treasury Board to this effect in 2008.

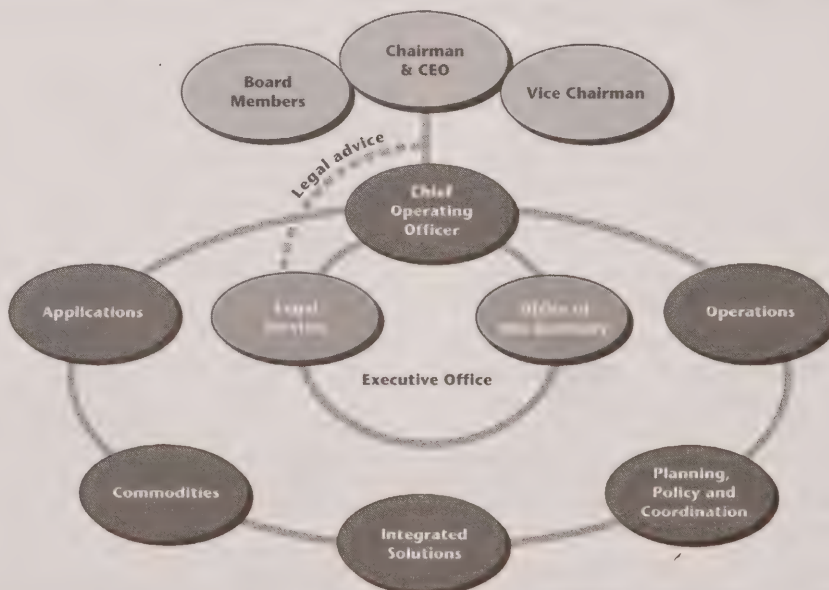
3 Legal Services is accountable to the Chair and Board Members for the provision of legal advice. It is accountable to the Chief Operating Officer for its operations and administrative matters.



## Program Activities by Strategic Outcome

Planned Spending				Priorities
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
	47.3	44.3	36.6	
Strategic Outcome:	Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.			1. Partnerships for regulatory efficiency and effectiveness
Program Activity:	Energy Regulation and Advice			
Expected Results:	The expected results of the Energy Regulation and Advice activity are expressed in the NEB's Strategic Plan Goals, as follows:			2. Effective engagement for stakeholders affected by projects
	Goal 1. NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so			
	Goal 2. NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected			3. Continuous improvement of regulatory processes
	Goal 3. Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets			
	Goal 4. The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement			4. Leveraging our strengths to deliver on our mandate
	Goal 5. The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes			
Alignment with Government of Canada Outcome: Strong economic growth				

**Figure I**  
**NEB Organizational Structure**





## Departmental Plans and Priorities

### *Operating Environment*

In establishing the priorities for 2008-2009, the NEB considered evolving trends, risks and challenges that might influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians. A number of important elements are discussed below.

#### **Economic context**

Canadians depend on a safe, reliable and efficient energy supply. The 45,000 kilometres of interprovincial and international pipelines regulated by the NEB are a crucial element in Canada's transportation and distribution system. These systems include large-diameter, cross-country, natural gas, oil and oil products pipelines, small-diameter pipelines, and commodity pipelines. In 2007, approximately \$100 billion worth of products flowed through Canadian pipelines to markets at home and in the U.S. (7 percent of GDP). The cost in 2007 of providing these transportation services is estimated to be around \$5 billion through tolls regulated by the NEB, not including fuel costs paid by shippers on natural gas pipelines. This was accomplished by infrastructure that is mostly invisible to consumers and that operates with a low rate of failure and minimal environmental impact.

The international power lines under NEB jurisdiction comprise 1,100 kilometres, representing approximately 0.7 percent of all electric transmission lines in Canada. They account for virtually all the trade in electricity between Canada and the U.S. and provide important reliability benefits on both sides of the border. The value of electricity exports is about \$3.2 billion in

2007 and imports amount to approximately \$1 billion.

Alberta's economic growth continues to far outpace the national average based on the forecast investments and production increases in the energy sector. The economic growth, while moderating somewhat in 2007, is still forecast to outperform the rest of Canada and continues to contribute to the labour market and cost of living pressures in Alberta. The Conference Board of Canada indicates that labour shortages are forecast to 2025, and the unemployment rate will be well below the national average (3.5% versus 6.5%), if current trends continue. The labour market will remain tight as companies continue to pursue aggressive recruitment and retention strategies and hire additional staff to meet the growth in production.

#### **Energy market context**

World oil prices continued to be high and volatile in 2007. In January, the average price of crude oil was just over \$US54, its lowest level of the year. Through the course of the year, prices responded to geopolitical events, significant demand growth led by China and India, refinery outages, tight crude oil inventory levels, as well as greater participation in the oil markets by non-commercial interests. The price of benchmark West Texas Intermediate crude oil reached a record high of \$US98.18 on 23 November, and averaged around \$US75 for the year. Prices are expected to remain strong and volatile in 2008, with continued growth in emerging economies coupled with ongoing geopolitical risks. A recession in the U.S., however, remains a key risk to crude oil price strength. Looking ahead, crude oil prices are likely to average between \$US70-\$80 during the next few years.



The Canadian/U.S.dollar exchange rate also appreciated rapidly, moving from \$0.85 in January to \$1.09 in November, settling near parity by year-end. Since oil and natural gas export prices are denominated in U.S. dollars, this had the effect of lowering revenues received by Canadian producers by nearly 20 percent, thereby somewhat offsetting the increase in prices.

Natural gas prices were not as volatile in 2007, compared with recent years. Following the peaks reached in late 2005 (\$US15/MMBtu, NYMEX Henry Hub) in the aftermath of supply disruptions caused by hurricanes in the Gulf of Mexico, prices fell to around \$US 4/MMBtu by fall 2006 and stayed in the \$US6.00-7.50 dollar range throughout 2007. High storage levels, increased U.S. production, and increased liquified natural gas (LNG) imports into the U.S. combined to offset slightly lower Canadian production levels in the North

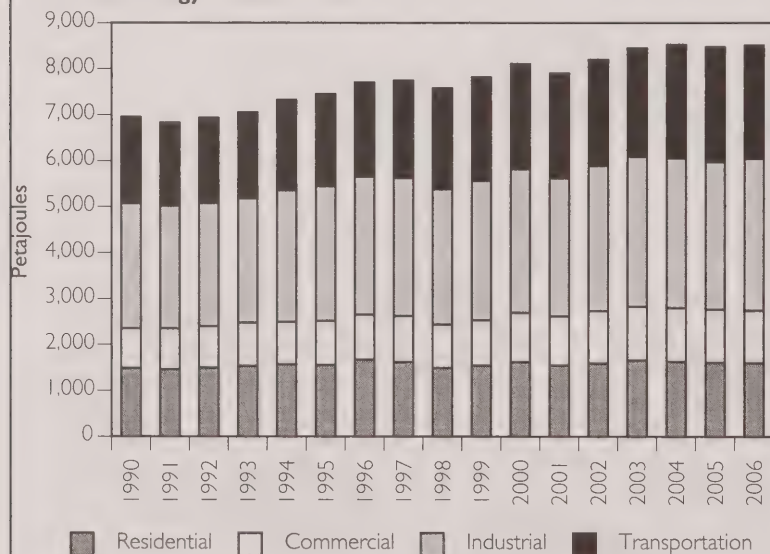
American market. As well, the absence of any significant weather disruptions to production in the Gulf of Mexico, compared to previous years, further dampened any supply concerns for North America. Over the winter, prices are expected to average in the \$US 6.00-8.00/MMBtu range for the 2008 heating season; however, prolonged cold temperatures in the early part of winter could result in price spikes.

Canadian energy consumption has been steadily increasing since 1998, with variations depending on weather and strong prices in 2001. Economic growth and the population continue to increase, driving demand on an upward trend. This helped push the estimated 2006 energy demand above the 2005 level, despite an increase in the energy CPI of 5.1 percent. The energy CPI increased by 9.7 percent from 2004 to 2005; these higher prices moderated demand so that 2005 energy demand was less than

2004. For 2006, the transportation sector has estimated slightly lower demand in 2006 than 2005 with the continued strong oil prices throughout 2006. Note that the oil and gas consumption data used are from actuals, and the other energy sources, including electricity, are estimated. Figure 2 illustrates the composition of Canadian energy demand.

In 2007, oil and gas industry activity levels were negatively

**Figure 2**  
**Canadian Energy Demand**



Source: Statistics Canada



affected by lower natural gas prices and the impact of a high Canadian dollar. Lower natural gas prices and higher oil prices in 2007 resulted in more oil wells being drilled and substantially fewer gas wells. The exploration and production sector in Canada drilled an estimated 17,600 wells, down 26 percent from the record 23,700 in 2006. Investment in Canadian oil and gas in 2007 is estimated to be \$49 billion, similar to the amount in 2006, which was a record in Canada. Upstream drilling activity is expected to decline substantially over the planning period, with a greater emphasis on oil sands and conventional oil, and lesser emphasis on natural gas, than in the recent past. Total wells drilled in Canada in 2008 is forecast to be approximately 14,500.

With increasing production from the oil sands and the development off the coast of Newfoundland, Canada is steadily increasing its oil production. For example, total Canadian production is expected to increase by about 45,000 cubic metres per day between 2007 and 2009, to a level of 523,000 cubic metres per day. Most of this growth is attributable to oil sands production. As oil production has grown, pipeline capacity has become an issue. In 2007, many of the major oil pipeline systems had to occasionally apportion their capacity, thereby limiting flows below market demand.

Canada is the number one exporter of crude oil to the United States and it is expected that Canadian production and exports will continue to grow as production from the oil sands steadily increases over the coming decade. Considerable new investment in the pipeline transportation sector is required to transport increasing production to markets to benefit of consumers, producers and the economy as a whole. Pipeline capacity is expected to be tight over the next two years as pipeline proposals have been approved

and are moving into the construction stage while others are still before the regulators.

Consequently, there are numerous proposals to expand or construct new oil pipeline capacity in Canada. Figure 3 illustrates the NEB's forecast of crude oil production and possible pipeline capacity available to transport crude oil and products from Western Canada on existing and proposed new facilities. It is estimated that the pipeline projects shown here total over \$23 billion in spending, and there are a number being proposed which are not shown. Some have been approved; some are currently in proceedings before the Board; and there are some projects under consideration for which applications have not been submitted.

Canadian gas production is expected to decline over the next three years. It is being impacted by the decline in drilling activity as a result of the squeeze between lower prices and increased costs. The impact will affect both conventional and unconventional gas production. Over the longer term, industry is pursuing the development of frontier gas resources in the Mackenzie Delta. The Board has an application before it to build a major pipeline from the Delta along the Mackenzie Valley to Alberta from which gas can access both domestic and export markets. Industry is also looking into maintaining production from offshore Nova Scotia through the enhanced development of currently producing fields and the planned development of the Deep Panuke field. In anticipation of a need for additional energy supplies for the North American market, developers have proposed LNG import terminals at sites located in the Maritimes, Québec and British Columbia.

With new gas-fired generation likely to be needed to help displace the use of existing coal-fired electricity generation



in Ontario and increased gas use in oil sands application, significant incremental Canadian requirements for natural gas are expected. While natural gas capacity is generally adequate, new facilities are being proposed to connect new supply sources into the existing system and serve new markets.

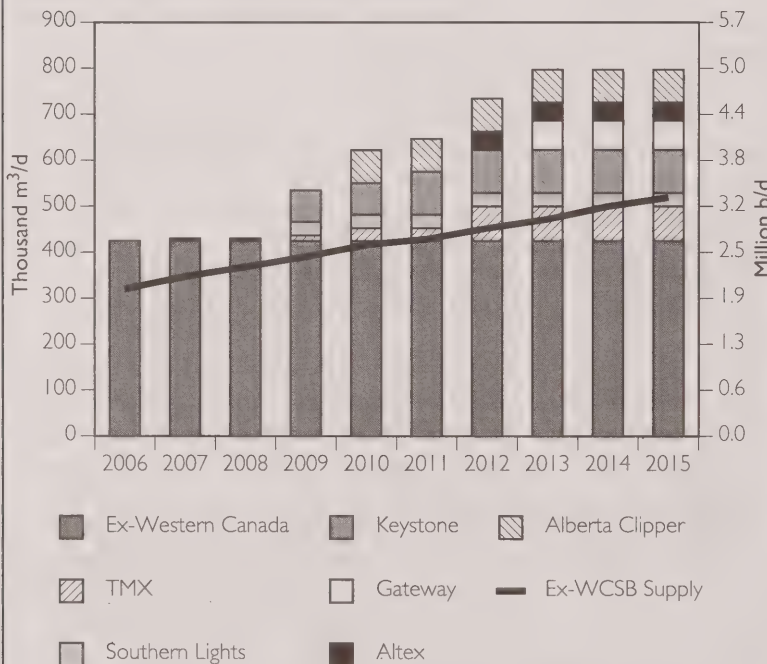
Over half of Canadian natural gas production is exported to the U.S. Net export volumes for 2007 are expected to be slightly above 2006 at 90.1 billion cubic metres, despite the slowdown in Canadian gas production. Utilities and other gas buyers have been actively building up gas in storage in preparation for winter. The average price of Canadian gas exports is lower in 2007 than in 2006 because of lower

overall natural gas prices in North America. The appreciation in the Canadian dollar will also have some impact on Canadian export revenues. However, the size of that impact is unclear, as Canadian gas exports may be priced in Canadian dollars or U.S. dollars, depending on the location of gas purchase and contracting terms. Overall, it is expected that while net export volumes will be higher than 2006, revenues could be very similar to last year, in the \$27 to \$30 billion range.

Changing dynamics in markets for Canadian gas include rising Canadian demand for gas-fired power generation, especially in Ontario, and for oil sands production in Alberta. Canadian export markets may also be impacted by new pipelines intended

to move gas from the U.S. Rockies to eastern U.S. markets and by growing LNG import volumes into the U.S. As the shape of the industry changes, the Board will be faced with new and innovative proposals. Innovative approaches such as the provision of short notice pipeline services for power generators and the removal of pipeline capacity from gas service for conversion to oil service have come in front of the Board this year and equally complex issues may continue to come before the Board in the future.

**Figure 3**  
**Proposed Oil Pipeline Projects and**  
**NEB Forecast of Crude Oil Production**



Source: Canadian Hydrocarbon Transportation System Report, National Energy Board, 2007



For the electric industry, provincial policy makers and regulators across Canada continue to assess the need and invest in new generation and transmission facilities. Investments are required to accommodate rising demand, replacement and refurbishment of existing facilities and potential connections of large remote hydro developments. Stakeholders look to both interprovincial and international interconnections to ensure near-term reliability and ensuring longer term adequacy of supply. While considerable uncertainty surrounds the timing and need for specific projects, it is expected that recent interest in improving cross-border interconnections with the U.S. to benefit parties on both sides of the border will continue in the coming years.

In summary, industry is responding to market needs by developing new large infrastructure projects, including oil pipelines, natural gas pipelines, LNG receiving terminals and power generation and transmission facilities. These projects could bring additional energy supplies to Canadians and contribute to future energy security. The NEB is responsible for reviewing many of these infrastructure projects and ensuring that, when they are found to be in the public interest, they proceed in ways that provide the greatest benefits to Canadians while minimizing any adverse impacts. In this context, there are a number of challenges with the current regulatory system discussed below that require solutions to ensure fair and effective regulatory processes.

## **NEB Business Environment**

### ***Drive for new energy sources and infrastructure***

The number of facility applications is increasing for many regulators and the magnitude and need for the supply is driving

regulators to be as efficient, clear and predictable as possible. Projects using new technologies and in non-traditional regions are also raising new issues for regulators including addressing unique circumstances around LNG, pipelining in permafrost, change of pipeline use and alternative means to validate the integrity of pipelines.

### ***Impact on applications and hearings***

The Board undertakes significant pre-application work related to major facilities applications in order to ensure the responsible and efficient development of energy infrastructure. For major applications, the NEB holds written or oral public hearings where applicants and interested parties can participate. Oral hearings are held at locations where there is a particular interest in the application and which will be most affected by the decision. The number and cost of hearings have increased in recent years due to rising transportation and material costs, and also due to evolving trends of increasing interest from the public in regulatory processes.

### **Regulatory coordination**

Energy infrastructure projects can involve a wide variety of issues underlining the need for reviewing safety, environmental, Aboriginal and socio-economic considerations. Regulatory decision making for infrastructure projects can involve multiple regulators including the NEB, the Canadian Environmental Assessment (CEA) Agency, Fisheries and Oceans Canada, and Environment Canada, multiple jurisdictions (federal, provincial, municipal, Aboriginal) and overlap and duplication of processes. The degree of complexity is magnified in the North where a number of regulatory agencies have been established through devolution, land use settlements and resource management regimes.



This regulatory complexity can result in delays in bringing on new supplies with attendant costs to Canadians. On the other hand, Canadians who are affected by these projects require fair and accessible processes in order to participate effectively. Both project proponents and affected stakeholders are looking for more effective and efficient regulatory processes that will help enable the responsible development of desirable infrastructure on a timely basis.

Another challenge for the Board is in responding to the evolving law on Aboriginal consultation. The Board continues to monitor legal developments in this area and ensures that it has information regarding Aboriginal interests that may be affected by proposed projects before rendering decisions that may affect those interests.

Recently, a number of federal initiatives have been introduced that will address some of the impacts related to regulatory fragmentation. The October 2007 *Speech from the Throne* conveyed government direction to improve economic, social and environmental outcomes through resource development opportunities and improved federal processes. The government has introduced a number of initiatives reflecting this direction, including a Major Projects Management Office (MPMO) and a Northern Strategy, with a Northern Regulatory Improvement Initiative.

The goal of the MPMO, operated through Natural Resources Canada, is to improve coordination within Canada's regulatory system by providing industry with a single, efficient point of entry into federal processes while ensuring that projects are built in a safe manner and the environment is protected. Applicants for federal energy projects will be required to file their

applications with the MPMO, and it will have the responsibility for coordinating the federal regulatory process.

The Northern Regulatory Improvement Initiative, managed by INAC, is a strategy to improve the current regulatory regime in the North, in order to ensure that regulatory processes across the North are effective and predictable. It will enable the North to develop and benefit from its resources. This initiative is connected to NEB activities underway in the North, including:

- amendments to the COGO Act, to provide the NEB with the authority to regulate pipeline access, tolls and tariffs;
- amendments to the *Mackenzie Valley Resource Management Act*, to ensure a one window regulatory approach;
- the five year review of the *Yukon Environmental and Socio-economic Assessment Act*; and
- accelerated development of the *Nunavut Land Use Planning and Impact Act*.

The NEB is actively supporting these and other regulatory coordination initiatives through partnership opportunities with federal agencies. The common anticipated outcomes of streamlined regulatory processes and an effective regulatory regime address many of the issues that affect the NEB's working environment.

### **Increasing public expectations**

#### ***Growing public involvement in energy infrastructure***

Stakeholders are becoming better informed, more knowledgeable and better connected to one another. The public and landowners are becoming more aware of, and more sensitive to, infrastructure projects. This reflects a number of forces including increased focus on personal and landowner



interests in part due to changing perceptions of individual rights and interests versus the public good, the increase in the number of facilities on private lands, and the movement of projects into areas which do not traditionally deal with energy infrastructure such as the North and communities with potential LNG terminal sites. This is seen, for example, in a growing number of landowner complaints, intervention in proceedings, and right-of-entry applications.

### ***Greater environmental awareness***

Over the past few years there has been a step change in terms of the stronger voice given to environmental concerns. This is most pronounced in the area of climate change impacts but there has also been greater attention focused on other concerns including those surrounding the oil sands, including air, water and land use, greenhouse gases and emissions. With a growing body of science concerning environmental effects, consumers are looking for alternatives to hydrocarbons. More interest in the environment translates into more interest in energy and is increasing debate about energy choices.

### **Regulatory and technical expertise**

The NEB is expected to provide expert regulatory knowledge and oversight for a significant and rapidly developing energy sector. For context, approximately \$100 billion of natural gas, natural gas liquids, crude oil, petroleum products and electricity were transported by NEB-regulated pipelines and power lines to Canadian energy users and markets outside of Canada in 2007. The companies that the NEB regulates operate more than 800 surface facilities and maintain approximately 45,000 kilometers of interprovincial and international pipelines and related infrastructure, as well as 1,100 km of

international power lines. The industry the NEB regulates provides energy to Canadians across the country and delivers a range of energy products to the U.S. With the requirement for safety, environmental and economic assessments to develop and consider projects in the Canadian public interest, the need for a skilled, knowledgeable workforce is higher than ever.

As an employer, NEB operates in a challenging labour market, with the energy industry actively competing for the same technical skill sets that the NEB requires. The NEB's annual attrition rate rose from 7 percent in 2003 to 14.5 percent in fiscal 2005-2006, continued high at 10 percent in 2006-2007; and is at 15 percent at mid-year 2007-2008. Over half of these departures were fully trained, experienced employees drawn from the ranks of our professional engineers, inspectors and market analysts. The demand for these professionals is high and will remain so in the foreseeable future. This trend is further impacted by the Canadian demographics of baby boomers departing, the new generation being smaller in number and with different expectations than those they are replacing.

### ***NEB Priorities in 2008 – 2009***

#### ***Delivering on regulatory mandate***

The Board's key commitment is to meet its mandate through its project review and regulatory oversight processes. This includes handling applications efficiently and ensuring pipelines are safe. The NEB's focus over the next planning period continues to be to provide the required expert knowledge to review increasingly complex applications and to address an increased hearing load. At the same time, the Board will continue to solidly deliver on its regulatory oversight activities, including conducting audits, safety and security



inspections, emergency response activities. The Board also continues to provide energy supply and demand forecasting and assessment to Ministers, stakeholders and general public.

The NEB uses its strategies, as stated in its annually updated Strategic Plan, as a guide to setting its priorities. For the next planning period, the NEB's strategies are:

- We seek partnerships for common objectives
- We engage Canadians
- We create and adopt best practices

In order to keep its regulatory framework relevant in light of evolving economic, technical, social and environmental developments, and to be able to provide regulatory leadership that is responsive, proactive and innovative, the NEB is addressing the following priorities over the next planning period.

#### 1. Partnerships for regulatory efficiency and effectiveness

This priority reflects the NEB's strategy to seek partnerships for common objectives. The NEB works in partnership with numerous regulatory agencies as well as federal, provincial and territorial government departments in order to meet its mandate. The NEB maintains approximately twenty formal Memorandums of Understanding and agreements with agencies across Canada to enable regulatory oversight and sharing of regulatory expertise. The Board maintains many other working relationships to streamline delivery on common or overlapping mandates. The NEB is now addressing specifically how it interacts with other government

department and agencies by proactively seeking partnering opportunities that lead to regulatory efficiency and effectiveness.

#### Plan to Achieve Priority

In order to successfully fulfill its regulatory mandate, the Board will continue to work in partnership with a number of federal agencies, including CEAA, NRCan, INAC and other responsible authorities under the CEA Act. The NEB will work proactively with the Major Projects Management Office (MPMO) to support achievement of the common outcome of regulatory efficiency. The NEB's work with the MPMO and on project coordination and Aboriginal consultation are likely to require additional resources.

The Board will identify opportunities to work with these partners to have effective processes wherever possible. These include:

- providing technical and administrative support for the MPMO;
- focusing efforts to build partnerships with departments that work directly with the NEB, including the CEA Agency, NRCan, INAC;
- continuing to coordinate environmental assessment processes with the CEA Agency and to implement substitution as opportunities arise;
- partnering with provincial regulatory bodies to streamline regulatory processes and achieve common objectives;
- continuing to work with federal partners to modernize the regulatory framework for the North through amendments to the COGO Act and CPR Act;
- coordinating with the government's integrated northern strategy through any Board initiatives and activities that occur in that region;



- partnering with the Northwest Territories land and water boards to provide regulatory and technical leadership, share information and best practices, and streamline regulatory processes;
- providing technical advice and regulatory support for updating regulations and related tools for offshore areas, via Memorandum of Understanding with NRCan, INAC, the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board, the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board, and the provinces of Newfoundland and Nova Scotia;
- participating in standards setting bodies to develop and updated related standards, such as through the Canadian Standards Association;
- sharing information and developing compatible regulatory approaches with national regulatory bodies from the U.S. and Mexico; and
- supporting regulatory organizations such as the Canadian Association of Members of Public Utility Tribunals to achieve common regulatory streamlining objectives.

## 2. Effective engagement for Canadians affected by projects

This priority reflects the NEB's strategy to engage Canadians. The increased activity in energy infrastructure development is accompanied by rising public expectations with respect to involvement in the development and related processes. Parties increasingly want to be involved in the Board's processes because of growing concerns with energy development. Conflicts in land use and access for energy infrastructure development are occurring more often, which affects infrastructure

development and the efficiency of Board processes. For the NEB, it is a priority to address these expectations by identifying opportunities that will improve outcomes for all involved.

### Plan to Achieve Priority

#### *Increasing engagement options for stakeholders affected by projects*

The NEB is responding to increased landowner concerns about facility applications and increased public concerns related to environment and safety matters associated with facility applications by ensuring that stakeholders and the public affected by major projects are effectively engaged. Resources are being allocated to ensure that interested parties can participate in the project review process through enhanced pre-application and hearing processes. Features of increased engagement efforts include:

- information sessions and town hall meetings for the public in the area affected by proposed infrastructure development;
- developing a variety of methods for interacting with stakeholders, including workshops and non-hearing approaches;
- accommodation of Aboriginal participation via hearing location;
- gathering information on and respecting local community protocol;
- inclusion of cultural practices in related processes;
- correspondence and information bulletins for stakeholders; and
- proactive news releases, backgrounders, advisories for media.

As noted above, resources are being allocated to hold additional hearings in locations near the affected stakeholders.



This increases hearing costs but enables landowners and other interested parties unable to travel to the location of the Board in Calgary to participate in both pre-application and hearing processes.

### ***Increased focus on regulatory program related to lands***

With increasing landowner concerns about the impacts of energy infrastructure development and about their relationship with pipeline companies and the Board, the NEB is working to clarify regulatory expectations for land matters. First, the NEB will implement an initiative to review stakeholder concerns in a number of key areas related to land matters, called the Land Matters Consultation Initiative (LMCI). This includes receiving input on regulated companies' landowner consultation programs, project notification, processes for acquiring access to rights-of-way, vehicle crossings of rights-of-way, and the physical and financial aspects of abandonment. Next, the Board will implement changes recommended through LMCI in the regulatory framework where applicable. This includes clearly defining expectations of companies, verifying compliance, and measuring and reporting on NEB and industry performance.

At the same time, the NEB will work with landowners to clarify and communicate project review engagement processes. For example, the suite of communication tools used by the NEB to engage landowners will be expanded to include information on what landowners can expect from a company applying to develop a pipeline or facility on their land, and how they can be involved in regulatory processes related to infrastructure development. The initiative will use a variety of opportunities for proactive communication with landowners,

including presentations at public venues and community events. The NEB will also focus on communicating with landowners about how the NEB verifies safety, security and the protection of the environment.

### **3. Continuous improvement of regulatory processes**

This priority reflects the NEB's strategy to create and adopt best practices. The NEB is committed to providing efficient and effective regulatory processes delivered in a transparent, accountable and responsive manner. As a result, the Board's priority is to continually improve its regulatory processes, and its active Quality Management System is key to this. These improvements require an integrated approach that fully utilizes the NEB's regulatory tools.

#### **Plan to Achieve Priority**

##### ***Risk-based lifecycle approach***

The NEB is working to fully implement a risk-based lifecycle approach as a component of its goal oriented approach to regulation. The NEB's goal oriented approach to regulation means that regulated companies are accountable to ensure that their performance meets the NEB's expectations, which are expressed through the NEB's Regulations, Guidance Notes and filing requirements. The risk-based lifecycle component to this approach incorporates the principles of management systems to each phase of a facility's lifecycle. This approach enables the NEB's regulatory oversight to be based on the company's past performance and is being implemented through tools such as management system reviews, inspections, investigations and audits. A risk-based lifecycle approach also enables the NEB to adjust its regulatory processes to fit the scope and risk of facility



applications filed before the Board. For example, companies with a good compliance record that are proposing to build low risk facilities will be able to expect a quicker approval process.

Elements requiring development over the next planning period include completing an information management system to integrate current compliance data with additional data to support the analytical processes required to conduct compliance benchmarking and trending; further improvement of existing compliance verification processes to enable the shift to risk-based compliance oversight; and enhanced integration of assessment findings and recommendations with operational compliance verification programs. In addition, the program areas of lands, socio-economics and tolling will be added to the NEB's current suite of risk-based regulatory oversight programs, which includes safety, security, integrity, environmental protection and emergency management.

***Regulatory program for protecting the environment***

Over the next planning period, the Board will focus on ensuring that its regulatory program for environmental protection is efficient, effective, and clearly communicated. The Board's oversight for ensuring that facilities are planned, built and operated in a manner that protects the environment applies to the full lifecycle of federally regulated energy infrastructure. To improve the efficiency and effectiveness of environmental assessment, the NEB will continue to focus on coordination with its environmental assessment partners, including federal, provincial and territorial authorities. To ensure that appropriate environmental outcomes are incorporated into project design and processes, the Board

will continue to communicate expectations to industry about early engagement with stakeholders to ensure that their knowledge and expectations are incorporated. In conjunction with this, the NEB will proactively communicate with industry and stakeholders, so that the Board's expectations and performance can be seen at all phases of the energy infrastructure lifecycle.

**4. Leveraging our strengths to deliver on our mandate**

To meet the economic reality of a highly competitive employment market, the NEB is leveraging its strengths as an employer who provides interesting and challenging work of benefit to Canadians. Energy is an important sector of the economy that affects everyone in Canada and has international impacts as well. When making a decision on the responsible development of Canada's energy sector, the NEB balances the needs of many stakeholders while ensuring safety and security, environmental protection and economic efficiency. The employment opportunities created through this process are challenging and rewarding. The NEB is updating its strategy that leverages our strengths as an employer to ensure that we have the appropriate staff where needed in a timely way and that generational differences are recognized.

**Plan to Achieve Priority**

***Recruitment and retention***

The NEB has many features that it offers as an employer and it is building on these strengths to attract and retain staff. Highlights include:

- the NEB, as a knowledge-based organization, actively supports



professional development and career progression;

- providing a respectful workplace where creativity is encouraged;
- opportunities to move laterally through the organization to gain a wide variety of experience;
- an effective performance management framework;
- temporary exchanges with private industry and placements with other government agencies to broaden career experience;
- workplace flexible employment policies, including a work-life balance approach which honours the need for achieving balance between professional and personal life;
- recognition of the differing expectations of different generations; and
- the opportunity to work in a small well-networked organization with national and international impact.

The NEB is building on these strengths to implement a proactive recruitment and retention strategy. This includes defining our culture for recruitment purposes; an updated rewards and recognition program; flexible staffing mechanisms; flexible work arrangements including flex-time, teleworking banked time, part-time work, job sharing, educational leave, and leave with income averaging.

Through the recent review of human resource requirements based on business needs, the NEB requested and received additional resources through Treasury Board. These additional resources provide the basis to address the forecast project review workload while maintaining a strong regulatory oversight capacity. These resources also support succession planning and a more timely replacement rate as employees leave. To address the additional positions funded through the NEB's submission to Treasury Board in 2007, a dedicated team has been established to lead and facilitate the hiring process.

### *Learning and development*

A learning and development framework continues to be implemented to facilitate employee engagement and retention by providing the tools necessary for employees to understand their roles within the organization and their individual responsibilities as well as those of the organization for career progression. This framework is designed to provide employees with the skills and competencies necessary to fulfill their current and future roles. Through this initiative, activities and programs are being developed which enable the NEB to deliver on its core work by fully optimizing its talent pool, whether for leadership positions or in support of professions within and across job families.



# Section II

## Analysis Of Program Activities By Strategic Outcome

### Analysis by Program Activity

#### Strategic Outcome

Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.

#### Program Activity Name: *Energy Regulation and Advice*

The NEB’s main business is energy regulation and the provision of energy market information. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids and other commodities, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board’s role is to help create a framework that allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

The Energy Regulation and Advice activity is achieved through the following five goals:

- Goal 1.** NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so.
- Goal 2.** NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.

- Goal 3.** Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets.
- Goal 4.** The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement.
- Goal 5.** The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes.

The NEB delivers its programs under these Goals, as outlined in the following sections. It has been determined that Goal 1, addressing safety and security, and Goal 2, addressing the environment are linked goals, each with its own focus but with common outcomes. For this reason the intent of each Goal is described first, followed by the objectives of the two goals, which are identical and stated once.

Goal 1 – NEB-regulated facilities are safe and secure, and are perceived to be so.

The NEB’s regulatory oversight encompasses the full lifecycle of energy infrastructure projects within its jurisdiction as shown in the following figure, including the design, construction, operation and abandonment of oil and gas pipelines that cross provincial or international borders and power lines that cross international borders. The NEB’s mandate also includes oversight for the security of pipelines and the reliability, safety and security of international power lines.



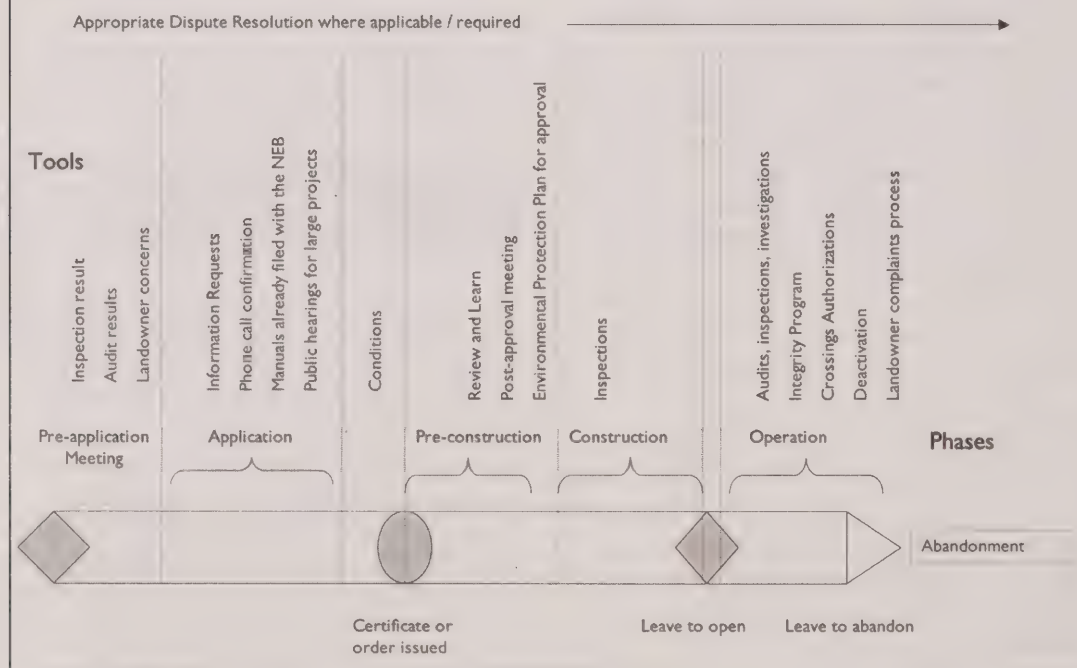
The NEB is responsible for confirming that regulated energy industry operates in a manner that protects the public and the environment along with the company's employees and contractors. Regulated companies have the primary responsibility for safety and environmental protection because they are the designers, builders and operators of their facilities, while the NEB is responsible for setting the regulatory framework that enables the achievement of its safety, security and environmental protection goals. Using a risk-based lifecycle approach and its suite of regulatory tools, NEB verifies that companies identify and effectively manage the safety, security, environmental, socio-economic and land risks posed by their facilities throughout their lifecycle.

Compliance is verified through a number of regulatory tools, including conditions on approval, project post-approval or pre-construction meetings, inspections, investigations, and audits of company management systems. The NEB applies its risk-based lifecycle approach to verification of companies' safety, integrity, emergency, security and environmental management systems. The Board is working toward augmenting its risk-based lifecycle approach to include compliance verification for socio-economic and lands matters, and tolls and tariffs.

### Goal Measures

- No fatalities and decreasing number of disabling injuries
- No pipeline failures

**Figure 4**  
**Regulatory Life Cycle**





- The public perceives that pipelines are safe
- All companies regulated by the NEB have Safety and Integrity Programs in place<sup>4</sup>
- All planned compliance audits are completed

Goal 2 – NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.

The NEB promotes environmental protection throughout the lifecycle of regulated facilities and activities, starting with environmental and socio-economic assessment of proposed projects at the application stage, inspection and monitoring of approved projects during construction and operation, auditing environmental protection programs, investigating spills and releases, and ensuring that the abandonment of projects is carried out properly to protect the environment.

The NEB operates in a complex regulatory framework for environmental assessments. This includes the challenge of navigating environmental assessments through overlapping jurisdictions, coordinating with other regulatory agencies and conducting environmental assessments and regulatory processes that are increasingly complex and technically demanding. To address this, the NEB continues to work with other regulatory agencies, including the CEA Agency, federal departments, provinces and northern Boards to improve environmental assessment and to coordinate regulatory

processes. Over the next planning period, the NEB will follow opportunities to develop strategic partnerships with these agencies to achieve regulatory efficiency and effectiveness outcomes.

To achieve the goal of respecting the rights of those affected, the NEB requires regulated companies to engage those people potentially affected by proposed projects. The NEB also ensures that interested parties can become involved in the NEB hearing process. Following project approval, the NEB actively follows up on issues brought forward by affected land users, and if necessary acts as a facilitator between these users and regulated companies to ensure that issues are resolved.

The construction and operation of facilities within the NEB's jurisdiction have the potential to adversely impact the environment and the rights of those affected by an NEB regulated project. The NEB will continue to improve its regulations, policies, tools, and procedures that efficiently and effectively ensure that regulated facilities are designed, built and operated so that the environment is protected and the rights and interests of those affected by energy development are respected.

### Goal Measures

- Decreasing number of major releases into the environment<sup>5</sup>
- All environmental conditions achieve their desired end results
- Rights of way are reclaimed within expected time frames
- The rights of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected

<sup>4</sup> This measure will also inform the assessment of performance under Goal 2.

<sup>5</sup> Major releases are defined as >100 m3 of liquid hydrocarbon.



Goals 1 and 2 will focus on the following objectives over the planning period.

**Objective 1: The NEB employs a risk-based lifecycle approach to the regulation of energy infrastructure.**

The NEB has a mandate to regulate the design, construction, operation and abandonment of hydrocarbon pipelines that cross provincial or international borders. In applying regulatory oversight, the NEB strives to take a risk-based lifecycle approach through which: 1) no single lifecycle stage of energy infrastructure is considered in isolation from the others, and 2) the NEB addresses risks using the appropriate regulatory tool at the appropriate stage of the project lifecycle.

**Risk-based lifecycle approach**

A risk-based lifecycle approach supports effective and efficient decision-making with respect to where the NEB directs its compliance resources for safety, integrity, emergency, security and environmental management.

The planned outcome is a system which encompasses the full lifecycle of a project, including design, construction and operation. It also incorporates two elements in the risk evaluation process: 1) risk posed by a project (project details, location and public concerns), and 2) risk posed by the operating company, based on its past compliance performance.

The NEB has defined regulatory risk as an outcome of compliance performance, where the regulatory risk is defined as the product of the probability of non-compliance and the potential consequences of non-compliance. The probability element is indicative of the adequacy, implementation and effectiveness of an operating company's management

systems, while consequence is measured through an evaluation of the impact of a safety, security or environmental event to potential receptors.

**Risk-based lifecycle approach for physical infrastructure and environment**

The NEB's approach to ensuring the effective management of pipeline safety, security and environmental matters requires that regulated companies implement a comprehensive management system consisting of core programs for such matters as:

- Safety (construction and operation)
- Environmental Protection
- Pipeline Integrity
- Security
- Emergency Preparedness and Response

Through this initiative, compliance performance of a company will be directly linked to the adequacy and implementation of its programs to achieve the desired outcomes as set out within a goal-based regulatory requirement. By implementing a risk-based approach, inspections and audits will be focused on facilities and companies that will benefit the most from regulatory oversight.

Elements required to implement risk-based decision-making include improved data management, risk assessment processes, and the creation of new compliance tools and performance measures. An integral component of this initiative is developing a set of leading indicators for measuring effectiveness with respect to safety, security and protection of the environment. Such measures consider the operating company's commitment to continual improvement and its ability to develop a management system culture.



## **Risk-based lifecycle approach for human environment**

In 2008-2009, the NEB is expanding the risk-based lifecycle approach to provide clarity on the NEB's regulatory program for socio-economic and lands interests and impacts, and toll and tariff regulation. The results will include clear expectations and effective compliance verification tools for every stage of the facility lifecycle, regarding respecting the interests of those impacted by energy development, such as socio-economic stakeholders, landowners and financial/economic stakeholders. Ultimately, the NEB will have tools and resources in place that optimise regulatory oversight, efficiency, and effectiveness throughout the lifecycle of regulated facilities.

## **Security management program**

On 24 May 2006, the NEB issued a Proposed Regulatory Change (PRC), PRC 2006-01 requiring companies to have a pipeline security management program. The PRC also attached guidance as to what the NEB expects companies to include within their Pipeline Security Management programs. The PRC was considered to be in effect on 31 July 2006 and forms the basis of the NEB's security management compliance strategies.

In December 2006 Canadian Standards Association (CSA) Strategic Steering approved the development of a consensus security management standard for the petroleum and natural gas industry. This Standard is designed to address the prevention and management of security risks that could result in a negative impact on people, the environment, property, or economic stability. The NEB is chairing this CSA Technical committee with industry participants. The committee will deliver a draft standard for public review in the

summer of 2008 and the published national standard is expected to be officially released in the fall of 2009.

## **Updating Energy Information Systems**

### ***NAD83 Conversion***

The NEB regulates onshore and offshore petroleum exploration and production on federal non-accord lands. As part of its holdings, the NEB stores locations and index information of wells and seismic projects in Frontier lands. The locations are described using NAD27 (or North American Datum 1927). In September 2005, the Canadian Association of Petroleum Producers recommended that by the second quarter of 2008 the Oil and Gas industry start using data describing locations using NAD83 (North American Datum 1983). The data in the NEB's reference system requires the capability for existing data to be converted to the recommended NAD83 datum permanently and on demand. INAC has advised the NEB that it has already undertaken a planning initiative to convert their data for northern lands. The oil and gas industry started preparatory work as well. Through its 2007 submission to Treasury Board, the NEB has obtained funds to convert data holdings within the required timeframe.

### ***Frontier Information Office Microfiche Conversion***

From time to time, the Board facilitates the provision of information in updated formats. Over the next planning period, the Board will be developing a process to convert Frontier Information Office reports, prepared under the COGO Act, from microfiche to a web-based digital format. This is a valuable service provided to industry. This data is used as an evaluation tool for industry to help determine their exploration and production interests



in the federal non-accord lands. Without access to existing data on well data and geoscience data, companies could be forced into undertaking expensive exploration programs just to predetermine what is already known. Benefits include considerable returns in savings in exploration costs to industry. The microfiche conversion project should also reduce unnecessary exploration work, thereby reducing the environmental impact of exploration activities. The project is currently being scoped in order to provide an estimate of projects costs.

### **Outcomes**

- NEB-regulated companies understand what is required to meet compliance expectations, and meet them through the implementation of effective management systems
- Regulated industry operates in a manner that protects the employee, contractor, public and the environment
- Standards and guidance document, held and maintained by CSA, for effective security program requirements
- Up to date technology supporting regulatory processes

***Objective 2: The NEB's regulatory program for environmental protection is efficient, effective and clearly communicated.***

### **Environmental oversight for the energy infrastructure lifecycle**

The Board's program for environmental protection applies to the full lifecycle of federally regulated energy infrastructure, from application assessment to abandonment. In the NEB's regulatory context, environmental protection means that energy infrastructure is designed, built, operated, and abandoned with full consideration of potential environmental

effects and applicable regulations. While all environmental impacts cannot be eliminated, the NEB expects industry to use good design practices and effective operational oversight to minimize undesirable environmental consequences of their activities. Effective environmental protection requires early engagement of landowners, Aboriginal communities, and other stakeholders to ensure that their knowledge and expectations about environmental outcomes are incorporated into project design and processes.

### **Improved coordination of environmental assessment partners**

The NEB is committed to improving the efficiency and effectiveness of environmental assessment (EA) processes for federally regulated energy infrastructure. This often involves coordinated work by more than one responsible authority or federal authority, and may involve provincial or territorial authorities as well. In 2008-2009, the Board will continue to work in partnership with key regulatory and government agencies and stakeholders to improve EA processes. Through the NEB's EA coordination program, the NEB has worked over the past few years with federal and provincial government departments to produce an environmental assessment process that meets all departments' EA obligations. Features of the EA coordination program include:

- the NEB providing leadership in facilitating efficient and effective outcomes for EA processes;
- proactively communicating with government departments about the NEB's mandate and processes;
- working with government departments, including the CEA Agency and the Major Projects Management Office,



to coordinate EA processes and requirements;

- early coordination on upcoming applications;
- focusing efforts on improving post-approval environment verification and compliance capability; and
- conducting review sessions with other departments after EA processes are completed.

### **Proactive communication with stakeholders**

The Board's program for environmental protection spans all the lifecycle phases. Many parties are familiar with just the environmental assessment portion of the Board's regulatory program for the environment. In 2008-2009, the NEB will work to ensure that its regulatory program for environmental protection is documented and clearly communicated. The focus will be on ensuring stakeholders can see the Board's performance at all phases of a pipeline's lifecycle.

### **Outcomes**

- NEB stakeholders are aware that the NEB's program for environmental protection spans all phases of infrastructure lifecycle
- Project applicants are served by transparent and efficient environmental assessment processes

***Objective 3: The NEB has a regulatory program that enables the rights of those affected by energy infrastructure to be respected.***

Complementing the Board's expected regulatory outcome of energy infrastructure being built and operated in a manner that protects the environment, is an expectation that the rights and interests of those affected

by energy infrastructure are respected. While application assessment criteria have been developed for socio-economic and lands issues related to development of energy infrastructure, few regulatory mechanisms have been developed to verify that the Board's expectations have been met throughout the lifecycle of the infrastructure.

Over the past several years, as stakeholders affected by energy infrastructure development have been involved in various stages of energy infrastructure lifecycle processes, they have provided feedback to the Board both on company interaction and NEB processes. Through the next planning period, the NEB will work to address this feedback and to introduce improvements for both regulatory expectations and NEB processes.

### **Addressing key issues related to land matters**

Over the past several years, stakeholders with lands interests have increasingly participated in regulatory proceedings and other interactions with the Board. These stakeholders have identified aspects of the regulatory framework that require clarification or change to respond to the current social context in which energy infrastructure projects are built and operated.

The NEB is taking steps to systematically review and address stakeholder concerns in a number of key areas related to land matters. The focus will be on increasing the effectiveness of the interaction between the Board, companies with current and new projects and stakeholders with land-based interests. The review of company interaction with stakeholders will focus on expectations regarding landowner consultation and



interactions between a pipeline company and other impacted parties from the time an infrastructure project is contemplated through the end of its useful life. One of the first steps the NEB is undertaking is to implement a Land Matters Consultation Initiative (LMCI). Areas to be reviewed through LMCI include company landowner consultation programs, processes for acquiring access to rights-of-way and vehicle crossings of rights-of-way.

### **Clarifying and communicating regulatory expectations and processes**

Following a review of these key lands issues, the NEB will work to implement solutions for key land concerns. This includes identifying new and revised regulatory steps or approaches to ensure that the rights and interests of stakeholders are protected during all lifecycle phases of energy infrastructure projects. Certain of these steps or approaches may be directly implemented through best practices and changes to company management systems. Others will require subsequent projects to outline NEB expectations or new regulatory requirements.

It is anticipated that outcomes of this review will result in a regulatory program clarifying expectations for lands issues, including identification of expectations and best practices for consultation and notification processes; input for NEB audit and verification programs with respect to company consultation activities and programs; clarity of rights and responsibilities increased for all parties with respect to acquiring access to right-of-way crossings; and input into approaches for pipeline abandonment.

Regarding NEB processes, the Board has heard from a range of stakeholders that it

can be burdensome to participate effectively in NEB processes, such as public hearings for proposed facilities. Major concerns relate to the formality of the oral hearing, a lack of funding for intervenors, the capacity of the public to intervene without legal representation, and consultation when regulatory change is contemplated. To address these concerns, the NEB, in collaboration with interested parties, will review options to improve access to NEB processes including hearings and regulatory changes.

### **Outcomes**

- Landowners and other stakeholders affected by projects are effectively involved in project review process
- Regulatory expectations regarding land matters are clear and communicated

Goal 3 – Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets.

The Board strives to ensure that Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets. The Board contributes to this goal through two main mechanisms: regulatory decisions around the construction and operation of energy infrastructure, and the provision of energy market information.

Pipeline infrastructure is essential to carry energy products from producers to Canadian consumers and export markets. The NEB-regulated pipeline system carried about \$100 billion in oil, oil products, natural gas and natural gas liquids in the last year. The pipeline structure provides enormous economic benefits to Canadians by transporting these products in a safe and environmentally responsible manner. The Board regulates the tolls and tariffs of pipelines to ensure that there is a



fair and adequate return to encourage investment as required and allow for effective maintenance.

High energy prices are a signal to producers to develop new energy sources, including frontier sources and alternative sources such as oil sands. Producers also require investments in infrastructure to carry new production to energy users. Unnecessary delays in building new infrastructure impose costs on producers as they cannot bring their new production to market. It also imposes costs on consumers because delays in bringing on new supplies perpetuate tight market conditions, leading to higher prices. Thus, it is important that the Board provide timely and predictable regulatory processes. The Board works to meet this commitment to clients through service standards which have been defined for many of the NEB's regulatory functions and associated services.

The Board monitors energy markets and provides Canadians with a broad suite of information and analysis in areas primarily related to its regulatory mandate: natural gas, oil and electricity. The Board monitors energy exports to ensure that Canadian energy users have access to domestically produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers, and to ensure that energy markets are functioning properly. The Board also advises the Minister of Natural Resources of key energy market developments, upon request, and may provide recommendations on policy matters related to its regulatory role from time to time.

### Goal Measures

- Canadian energy and transportation markets are working well
- The Board's advice and energy information products are relevant and timely

- The Board's regulatory processes are measurably efficient and effective

Goal 3 will focus on the following objectives over the planning period.

### ***Objective 1: The NEB has efficient and effective regulatory processes in all areas of its mandate.***

#### **Partnerships with key agencies**

A number of regulators and jurisdictions are involved in regulating various aspects of Canada's energy industry. Consequently, agencies need to be proactive in creating partnerships and communicating at all levels to ensure streamlined and effective processes. Working with other regulatory partners, government agencies and stakeholders to coordinate efforts is critical for the NEB to be able to administer efficient and effective regulatory processes in all areas of its mandate, and to optimize regulatory outcomes. Strategic partnerships and communication opportunities that will be followed include:

- supporting the government's direction to provide a single window for major project approvals, through the Major Projects Management Office. This includes technical and regulatory policy support, administrative coordination and streamlining processes across jurisdictions;
- increasing efforts to build partnerships with those departments that work directly with the NEB, including the CEA Agency, NRCan and INAC;
- coordinating with the government's integrated northern strategy through all Board initiatives and activities that occur in that region; and
- partnering with the Northwest Territories land and water boards and other northern regulators to provide



regulatory and technical leadership, share information and best practices, and streamline regulatory processes;

- partnering with provincial regulatory bodies to streamline regulatory processes and achieve common objectives;
- providing technical advice and regulatory support for updating regulations and related tools for offshore areas, via Memorandum of Understanding with NRCan, INAC, the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board, the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board, and the provinces of Newfoundland and Nova Scotia; and
- sharing information and developing compatible regulatory approaches with national regulatory bodies from the U.S. and Mexico.

### **Regulatory organization partnerships**

The NEB is a member of the Canadian Association of Members of Public Utility Tribunals (CAMPUT). This is a self-supporting, non-profit organization of federal, provincial and territorial boards and commissions that are responsible for the regulation of the electric, water, gas and pipeline utilities in Canada. Its purposes are 1) to improve public utility regulation in Canada and 2) to improve the education and training of commissioners and staff of public utility tribunals. The NEB actively participates in many CAMPUT initiatives to help ensure this mandate is achieved.

Working with CAMPUT is an avenue for the NEB to proactively engage federal partners, provincial governments and other regulators to enable an effective and efficient regulatory framework. This association provides a basis for the NEB's involvement in the Council of Energy Minister Regulatory

Performance Working Group, a federal-provincial partnership.

NEB also participates on CAMPUT's Electric Reliability Sub-Committee, which was established to share information among the provincial and federal regulators with respect to the development and implementation of mandatory reliability standards.

### **Outcomes**

- NEB able to leverage partnerships to achieve regulatory efficiency and effectiveness outcomes
- NEB able to lead and participate in efforts to streamline processes in a timely and effective manner

### ***Objective 2: The NEB's energy information program focuses on emerging market issues and regulatory challenges.***

The NEB collects and analyses information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring in order to support the Board's regulatory program and to provide public information to support better decisions by policy makers, industry and the public. In its energy information program, the Board will focus on informing Canadians on energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate, primarily for gas, oil and electricity market developments.

The Board's energy information program is comprised of Energy Market Assessments, which provides detailed analyses into aspects of Canada's energy system, briefing notes, public speeches and presentations by Board Members and senior staff, energy pricing information on the NEB website and semi-annual energy market outlooks.



## Outcomes

- Canadians are able to make informed choices about energy market options

Goal 4 – The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement.

The NEB's focus on effective public engagement processes is the foundation for making decisions in the public interest, and for providing efficient regulatory processes and practices. Processes are designed so that decision makers are presented with the complete range of views required to make fully informed decisions in the Canadian public interest. This enables parties impacted by projects that are before the Board to provide effective input into the Board's decision-making process.

In recent years, there has been a trend of increased public participation in government decision-making, as more and more Canadians want to be involved in decisions that affect their lives. The Board has responded by adapting its processes to accommodate this increased participation. The Board's objective is to maintain the implementation of its mandate while providing ease of participation. Where there are gaps in effective engagement for those who are affected by infrastructure projects, either through company interaction with stakeholders, or through NEB processes, the NEB works to clarify regulatory expectations and continually improve engagement processes.

## Goal Measure

- Board processes provide for effective participation by parties to Board matters

The Board will focus on the following objectives for Goal 4 over the planning period.

### ***Objective 1: The NEB has a proactive engagement approach to ensure effective participation by parties to Board matters.***

The NEB will continue to implement its proactive engagement with NEB stakeholders so that they are able to become effectively involved in NEB processes that affect them. Proactive engagement includes:

- relationship building for stakeholder groups;
- improved information management for engagement processes;
- making interest-based processes available in a timely way;
- accommodation of Aboriginal participation via hearing location, inclusion of cultural practices in related processes, and gathering and respect of protocol information;
- proactive news releases, backgrounders, advisories for media; and
- project based web page on Internet to make project information more accessible to all stakeholders, including national and local environmental non-governmental organizations.

Improvements will continue to be made through processes such as pre-application situation assessments, pre-hearing information sessions, and through initiating contact with First Nations that may be impacted by NEB processes.

At the same time, the NEB is working toward a broader regulatory program that ensures that the rights of those affected by energy infrastructure are respected through



an initiative under Goal 2. Regulatory improvements will continue to be incorporated as they become available and on a pilot basis.

### Outcomes

- Stakeholders understand the NEB's mandate and processes and have opportunities to suggest improvements
- Stakeholders are able to be effectively involved in NEB processes that affect them

### ***Objective 2: The NEB effectively communicates its mandate and role in the development of energy infrastructure and trade in Canada.***

The Board will continue to communicate proactively with its stakeholders in order to deliver its mandate effectively. This will be accomplished through a communication strategy focusing on making available clear information on the NEB's role, enabling participation in Board matters as required, and providing key energy information. Elements for delivering on this strategy include:

- information tools for Canadians who wish to obtain accurate, relevant energy market information, such as the Energy Pricing page on the NEB Website;
- communications support in early public engagement initiatives to better inform Canadians as new projects get underway in targeted areas;
- up to date materials that reflect the NEB's role, processes, and relationship with other regulators and agencies;
- easy to use web-based electronic communication tools for stakeholders participating in NEB processes;
- strategic communication incorporating the NEB's vision, purpose and values; and

- the NEB Quality Management System, which supports repeatable, transparent processes.

### Outcomes

- Canadian public has easy access to appropriate information about the NEB's mandate, regulatory programs and processes
- Stakeholders engaged through targeted communications, outreach programs and activities, with a focus on evaluation and continual improvement

Goal 5 – The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes.

Goal 5 focuses on the leadership and management accountabilities needed to support a high performance organization that delivers on its commitments. This goal is about sound business management and effective decision-making, to ensure that the organization has the people, technology, facilities, records management procedures, and financial resources available to carry out its mandate.

The NEB's mandate encompasses processing of oil, gas, electricity, commodity, and exploration and development applications within the NEB's mandate; regulatory oversight for safe, secure, economically and environmentally sound construction and operation of approved projects; and provision of energy market information. Given the unique role that the NEB plays on behalf of the Canadian public, attracting and retaining the qualified staff required to enable the NEB to fulfill its mandate presents challenges and opportunities. Through Treasury Board's approval of an NEB submission in 2007 for an increase



in full-time equivalent resources, the NEB has been able to work toward increasing its complement of technical and support staff required to carry out its mandate in the current economic environment. In addition, the ability to implement flexible and innovative recruiting and hiring approaches has allowed the NEB to place the appropriate staff where needed in a timely way.

An important focus for the NEB over the next planning period will continue to be our efforts in recruiting, developing and retaining the technical and analytical expertise as well as leadership skills that are essential to delivering on expected business results. The NEB is in an environment where it must compete, as a federal public service employer, with the private sector that offers extremely competitive wages and benefits that exceed what the federal public sector offers. The rate of attrition due to the energy sector's active recruitment and flexible compensation packages, the lack of available expertise in the market place, shifting demographics and the different expectations flowing from the different generations, as well as impending retirements, means that retaining staff at mid and senior levels is increasingly important to our continued success.

To meet these challenges, the NEB requires strong leadership, a sustained commitment to create a highly desirable workplace for all qualified candidates, and an ongoing long term strategy to ensure that the organization has the necessary capacity to fulfill its mandate.

The NEB's strategy for building and maintaining capacity includes recruitment and retention initiatives, succession planning, leadership development, investing

in skills development and enhancement, and a strong performance management system. Further improvement initiatives include a fully integrated information management system, updated internal communication tools, and a correspondence management system.

The NEB continues to implement an ISO-standard Quality Management System (QMS) based on the ISO 9000 Standard as part of our commitment to remain a respected leader in energy regulation. A QMS assists the NEB in establishing a culture of continuous improvement and ensure consistency in direction and results.

### Goal Measures

- NEB employees indicate that they find NEB working conditions fully satisfactory in the annual Employee Survey
- The NEB delivers its planned results within its annual budget

Goal 5 will focus on the following objectives over the planning period.

### ***Objective 1: The NEB has the necessary capacity to fulfill its mandate***

The NEB's People Strategy outlines its long term needs and approach for recruiting and retaining qualified employees as well as managing them. Through this plan, the NEB continually updates and improves recruitment and retention strategies and succession planning on a number of fronts. The NEB's goal is to foster the commitment and dedication of individual employees through:

- greater flexibility and use of various staffing mechanisms, based on the NEB's People Strategy;



- ensuring our human resource management practices, systems and processes support incentives and flexible work arrangements;
- provision of appropriate and timely learning and development programs; and
- well-crafted, comprehensive accountabilities and measurement criteria.

Tools that will help the NEB achieve this goal include standards for human resources services, employee opinion surveys, NEB branding literature for post-secondary recruitment, employment equity outreach, a leadership competency model and development program, and a project management training program.

To implement the increase in full-time equivalent resources approved through the NEB's 2007 Treasury Board submission, the Board has established a team made up of representatives from each of the professional areas working at the Board. The team's objectives include leading the hiring process for the additional positions, and to identify and recommend efficiencies or improvements in the staffing process.

### **Learning and Development Framework**

The NEB is developing a Learning and Development Framework which promotes NEB culture and proactively addresses employee attraction, engagement and transition challenges. Through this initiative, programs and activities will be developed that enable the NEB to deliver on its core work by fully optimizing its talent pool, whether for leadership positions or in support of professions within job families. The Leadership and Development Framework facilitates employee engagement and retention by providing the tools

necessary for them to understand their roles within the organization, their individual responsibilities with respect to career progression, and how the NEB will support career development.

Key elements of the framework include:

- activities for facilitating the proactive transfer of knowledge, such as through a coaching and mentoring program;
- criteria for leadership evaluation;
- government-specific learning events to ensure that employees and leaders fully understand their legal responsibilities and unique roles as public servants;
- a Learning Policy and related procedures and processes;
- the competencies of employees are developed to meet future requirements; and
- a technical excellence program implemented, in part, through electronic learning systems.

The desired end result is that the NEB has a culture where employees feel that their contributions add value to the organization, that their work is meaningful and recognized, and that there is potential for their medium to long term career prospects at the NEB.

### **Information Management Renewal**

This initiative is a series of inter-related projects which together provide the functionality and discipline to ensure an effective and efficient information environment, which will enable more effective knowledge management in the Board and improve the capacity of the organization in carrying out its business. The proposed set of integrated tools will result in NEB utilizing a Shared System recommended solution for Electronic



## Document and Records Management in the Canadian Government.

### Outcomes

- Skilled individuals are in place to meet the NEB's current and future business needs
- NEB able to attract employees at various levels of experience due to its investment in learning and development and human resource management programs
- Staff have the tools and training to carry out their information management responsibilities
- Improved overall productivity through improved and increased information sharing

### **Objective 2: The NEB lives a results-based culture of excellence**

The NEB is committed to demonstrating excellence in all aspects of its work. In addition to following the Government of Canada's management direction for accountable government that is responsive to the needs of Canadians, the NEB invests in people, processes, systems and information needs to improve results. The NEB's focus is on supporting career management through development plans, mentoring and challenge opportunities. Tools and processes related to performance management will continue to be enhanced. Regular surveys to assess employee satisfaction and NEB values implementation will continue to be conducted, with resulting findings and recommendations addressed in a timely way. The leadership of the NEB has identified a revised rewards and recognition program as a priority. The NEB Rewards and Recognition Policy is being updated, incorporating new means of recognizing our employees and their achievements that support our strategic plan.

### Outcomes

- Timely recognition for performance; support for innovation
- Organization able to implement results-based approach; increased value-added in regulatory processes

### **Objective 3: The NEB has a fully operational quality management system**

The NEB's Quality Management System (QMS) is the framework of processes and accountabilities by which we ensure we meet the needs of our stakeholders, today and in the future. The documentation of key business processes and associated performance measures assists our employees in delivering improved service on a consistent basis to our clients. The NEB will be continuing to implement QMS, focusing on continual process improvement, enhancing the performance measurement framework, updating documentation, and utilizing internal communication processes. A specific process that will be moved forward in the next planning period is a Board-wide correspondence management process to support current and future business processes.

To support its QMS and its commitment to knowledge management, the NEB will enhance internal communication tools. This includes redesigning and improving the internal web system, an indispensable tool for staff. The internal web provides access to QMS documents, human resources policies and forms and a library of templates, documents and procedures that allow employees to do their jobs more efficiently and effectively. It is also an integral tool for employee engagement, including links to the Leadership Community, la Communauté Francophone, the social committee, weekly polls and the "Ask the ExTeam"



column which provides management with a direct link to employee feedback. Planned improvements include increasing accessibility of QMS processes and tools; providing a Virtual Community Resource Centre; improved end user functionality, usability and content; and a new interface

with a Common Look and Feel, in alignment with the Government of Canada guidelines.

### **Outcomes**

- A firmly entrenched culture of quality
- Employee communication is coordinated and easily accessible



# Section III

## Supplementary Information

### Financial Information

Table I				
Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents				
	Forecast Spending	Planned Spending	Planned Spending	Planned Spending
(\$ millions)	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Energy Regulation and Advice	38.1	46.2	44.3	36.6
Budgetary Main Estimates (gross)	38.1	46.2	44.3	36.6
<b>Total Main Estimates</b>	<b>38.1</b>	<b>46.2</b>	<b>44.3</b>	<b>36.6</b>
<i>Adjustments:</i>				
Supplementary Estimates <sup>1</sup>	8.4			
Transfer to Natural Resources <sup>2</sup>	-1.5			
Operating budget carry forward				
<i>Other</i>				
Mackenzie Gas Project	-1.1	1.1		
Treasury Board Vote 15				
Employee Benefit Plan				
<i>Total Adjustments</i>	<b>5.8</b>	<b>1.1</b>		
Total Planned Spending	43.9	47.3	44.3	36.6
<b>Total Planned Spending</b>	<b>43.9</b>	<b>47.3</b>	<b>44.3</b>	<b>36.6</b>
Less: Non-Respendable revenue	45.4	48.4	45.7	38.3
Plus: Cost of services received without charge	6.5	6.5	6.5	5.9
Net cost of Program	5.0	5.4	5.1	4.2
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>307.6</b>	<b>354.6</b>	<b>336.6</b>	<b>296.6</b>
<sup>1</sup> Supplementary Estimates: Funding to meet existing demands and forecasted increases in regulatory workload associated with industry growth.				
<sup>2</sup> Transfer to Natural Resources: Insupport of costs related to public consultations for energy projects.				

In 2007, the NEB submitted a request to Treasury Board for funding to address increased industry activity over the period 2007 – 2010, and this request was fully funded. Due to a sustained and continued increase in resource requirements to meet workload demand linked to industry activity, it is possible that the NEB will require some of this level of funding to be maintained after 2010, and will be presenting a business case to Treasury Board to this effect in 2008.



**Table 2**  
**Program by Activity**

Program Activity	2008-2009		Total Main Estimates	Total Planned Spending
	Budgetary Program	Gross		
Energy Regulation and advice	46.2	46.2	46.2	47.3
<b>Total</b>	<b>46.2</b>	<b>46.2</b>	<b>46.2</b>	<b>47.3</b>

**Table 3**  
**Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates**

2008-2009		Current Main Estimates	Previous Main Estimates
Vote or Statutory Item	(million \$)		
25	Program expenditures	41.0	33.3
(S)	Contributions to employee benefit plans	5.2	4.8
	<b>Total Department or Agency</b>	<b>46.2</b>	<b>38.1</b>

**Table 4**  
**Net Cost of Department for the Estimates Year**

2008-2009		Energy Regulation and Advice	Total
(million \$)			
Total Planned Spending		47.3	47.3
<i>Plus: Services Received without Charge</i>			
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada		4.1	4.1
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board (excluding revolving funds)		2.3	2.3
Worker's compensation, cost recovery audit costs and miscellaneous costs provided by other departments		0.1	0.1
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>			
		48.4	48.4
<b>2008-2009 Net cost of Department</b>		<b>5.4</b>	<b>5.4</b>



**Table 5****Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

	Forecast Revenue	Planned Revenue	Planned Revenue	Planned Revenue
(million \$)	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Energy Regulation and Advice	45.4	48.4	45.7	38.3
Total Non-Respendable Revenue	45.4	48.4	45.7	38.3

## Department's Regulatory Plan

The NEB plans to address the following regulatory changes and updates in the 2008 – 2009 planning period.

Regulations	Expected Results
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations.</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities in support of oil and gas programs in frontier lands.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i> .  Rewrite to a goal-oriented style.  Updated and streamlined administration.
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	Modifications to the existing regulations arising from a request from the electricity industry.
<i>National Energy Board Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities, to more effectively address safety in the proximity of pipelines.  Will replace the <i>National Energy Board Pipeline Crossings Regulations, Parts I and II</i> .
<i>National Energy Board Processing Plant Regulations</i>	Amendments to address concerns raised by the Standing Joint Committee on the Scrutiny of Regulations regarding technical drafting issues and the parity of both language versions of the regulations
<i>Onshore Pipeline Regulations, 1999 and National Energy Board Processing Plant Regulations.</i>	Amendments to fill a regulatory gap for decommissioning of facilities



## NEB Program Activity Architecture

<b>Department</b>	National Energy Board		
<b>Strategic Outcome</b>	Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.		
<b>Program Activity</b>	1.0 Energy Regulation and Advice		2.0 Support Governance
<b>Description</b>	The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework which allows these economic activities to occur when they are in the public interest.		The Support Governance activity enables the NEB's regulation and advice mandate by providing, managing and maintaining necessary support services. These include infrastructure and facility management, financial and human resource services and, information systems and management services. In addition, the activity includes overseeing and administering the application of legislation and regulations associated with the provision of these supporting services.
<b>Program Sub-Activities</b>	<b>1.a) Decide in the Public Interest</b>  Assess and process regulatory applications submitted under the Acts administered by the National Energy Board; engage and liaise with stakeholders; address landowner complaints, and provide appropriate dispute resolution services.	<b>1.b) Assure Compliance</b>  Conduct safety, security and environmental inspections and audits, incident investigation, monitoring of emergency response procedures; regulate exploration and development of hydrocarbon resources in non-accord frontier lands; develop regulations and guidelines with respect to the above and conducts financial surveillance and financial audit of companies under the NEB's jurisdiction. Responsibilities are pursuant to the NEB Act, COGO Act, CPR Act and <i>Canada Labour Code</i> .	<b>1.c) Provide Energy Advice</b>  Conduct energy industry and market surveillance, including the outlook for the supply and demand of energy commodities in Canada; and provide energy advice to the Minister.



## NEB Service Standards

NEB Service Standards identify targets for key aspects of service delivery. The NEB Service Standards and annual reports on results can be found at [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca) under “Who we are and our governance”.

### Reasons for Decision

- 80% of Reasons for Decision completed within 12 weeks following a public hearing

### Export/import authorizations

- **Short term export orders** for oil, gas and natural gas liquids: 2 working days
- **Natural gas import and export orders** 2 working days

### Electricity export permits

#### Category A (complexity – minor)

- Decision Release: 80% within 40 calendar days

#### Category B (complexity – moderate)

- Decision Release: 80% within 90 calendar days

#### Category C (complexity – major)

- Decision Release: No service standard

### Landowner Complaints

- **Respond with initial course of action:** 100% within 10 calendar days
- **Resolve the complaint:** 80% within 60 calendar days

### Onshore pipeline regulation (OPR) audits

- 80% of draft OPR reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work

### Financial audits

- 80% of draft financial reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work
- 80% of final financial audit reports sent to company within 3 weeks of receiving the audited company's comments on draft financial report

### Non-hearing Section 58 application cycle times

- **Category A** (complexity of issues considered minor): 80% of decisions released in 40 calendar days
- **Category B** (complexity of issues considered moderate): 80% of decisions released in 90 calendar days
- **Category C** (complexity of issues considered major): 80% of decisions released in 120 calendar days

### COGOA applications

#### Well drilling applications

- 80% of decisions rendered within 21 calendar days of receiving a complete application

#### Geological and geophysical applications

- 80% of decisions rendered within 30 calendar days of receiving a complete application

### CPRA applications

- 80% of decisions for Significant Discovery and Commercial Discovery Applications on Frontier lands rendered within 90 calendar days from the day that all information is available to begin the evaluation process















# Normes de service de l'ONE

Les normes de service de l'ONE établissent les objectifs ciblés pour les aspects clés de la prestation de services. Ces normes, ainsi que les rapports annuels sur les résultats, sont énoncées à l'adresse [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca) à l'onglet « Au sujet de l'Office et de sa gouvernance ».

## Motifs de décision

- 80 % des motifs de décision produits dans les 12 semaines suivant une audience publique

## Autorisations d'exportation et d'importation

- Ordonnances d'exportation à court terme de pétrole, de gaz et de liquides de gaz naturel : 2 jours ouvrables
- Ordonnances d'importation et d'exportation de gaz naturel : 2 jours ouvrables

## Permis d'exportation d'électricité

- Catégorie A (complexité mineure)

- Publication de la décision : 80 % en 40 jours civils

- Catégorie B (complexité modérée)

- Publication de la décision : 80 % en 90 jours civils

- Catégorie C (complexité majeure)

- Publication de la décision : aucune norme de service

## Plaintes des propriétaires fonciers

- Réponse exposant un plan d'action initial : 100 % en 10 jours civils
- Règlement de la plainte : 80 % en 60 jours civils

## Vérification aux termes du Règlement sur les pipelines terrestres (RPT)

- 80 % des ébauches de rapport de vérification envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain

## Vérifications financières

- 80 % des ébauches de rapport financier envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain

## Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58

- Catégorie A (complexité des questions jugée mineure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 40 jours civils
- Catégorie B (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils
- Catégorie C (complexité des questions jugée majeure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 120 jours civils

## Demandes aux termes de la LOPC

- Demandes de forage de puits

- 80 % des décisions visant une demande pour forer un puits rendues dans les 21 jours civils suivant la réception de la demande (complète)
- Demandes visant des activités géologiques et géophysiques
- 80 % des décisions visant une demande pour procéder à des activités géologiques ou géophysiques rendues dans les 30 jours civils suivant la réception de la demande (complète)

## Demandes aux termes de la LFH

- 80 % des décisions relatives aux demandes de déclaration de découverte importante et de déclaration de découverte exploitable dans des régions pionnières rendues dans les 90 jours civils suivant la date à laquelle toute l'information est disponible pour entamer le processus d'évaluation



Architecture des activités de programme de l'ONE

Ministère ou organisme	Résultat	Résultat stratégique	Activité de programme	Description	Sous-activités du programme
Office national de l'énergie	Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation	des pipelines, des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE.	1.0 Réglementation et conseils en matière d'énergie	Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.	1.a) Rendre des décisions dans l'intérêt public 1.b) Veiller à la conformité 1.c) Conseils en matière d'énergie
			2.0 Soutien de gouvernance	L'activité Soutien de gouvernance	Surveiller l'industrie et les marchés énergétiques, y compris l'évaluation des perspectives d'offre et de demande de produits énergétiques au Canada; fournir des conseils sur l'énergie au ministre.
				L'activité Soutien de gouvernance englobe la prestation et la gestion permanentes des services de conseil.	Mener des inspections et vérifications de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement, faire enquête sur des incidents, surveiller l'exécution des procédures d'interventions en cas d'urgence; réglementer les activités d'exploration et de mise en valeur des hydrocarbures dans les terres domaniales non assujetties à un accord; élaborer des règlements et lignes directrices concernant les activités ci-dessus; surveiller et vérifier les aspects financiers des activités des sociétés de son ressort. Ces responsabilités lui incombent aux termes de la Loi sur l'ONE, de la LOPC, de la LFH et du Code canadien du travail.



Tableau 5				
Sources des revenus disponibles et non disponibles				
Prévisions de	Revenus	prévus	Revenus	prévus
2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
45,4	48,4	45,7	38,3	
(en millions de dollars)				
Réglementation et conseils en matière d'énergie	45,4	48,4	45,7	38,3
Total des revenus non disponibles	45,4	48,4	45,7	38,3

## Plan de réglementation du ministère

L'ONE prévoit faire les modifications et mises à jour réglementaires suivantes au cours de la période de planification 2008-2009.

Instrument de réglementation		Résultats prévus	
Réglement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse	Réglement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse	Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada.	Réfonte sous la forme d'un règlement axé sur les buts.
		Modernisation du règlement et simplification de son administration.	
	Réglement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie	Modification du règlement en vigueur à la demande du secteur de l'électricité.	
	Réglement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie	Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts pour mieux traiter de la sécurité dans le voisinage de pipelines.	
	Réglement de 1999 sur les pipelines terrestres et Règlement de l'Office national de l'énergie sur les usines de traitement	Ce règlement remplacera les Règlements de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipe lines, parties I et II.	
Réglement de 1999 sur les pipelines terrestres et Règlement de l'Office national de l'énergie sur les usines de traitement	Réglement de 1999 sur les pipelines terrestres et Règlement de l'Office national de l'énergie sur les usines de traitement	Modifications visant à donner suite aux questions soulevées par le comité mixte permanent de l'examen de la réglementation concernant la rédaction technique et la parité des versions du règlement dans les deux langues	
	Réglement de 1999 sur les pipelines terrestres et Règlement de l'Office national de l'énergie sur les usines de traitement	Modifications visant à combler des lacunes de la réglementation concernant la désaffectation d'installations	



[illegible]

Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal			
2008-2009			
Poste voté ou législatif	(en millions de dollars)	Budget principal actuel	Budget principal précédent
25	Dépenses du programme	41,0	33,3
(5)	Contributions aux avantages sociaux des employés	5,2	4,8
	Total pour le ministère ou l'organisme	46,2	38,1

Tableau 2		Activités de programme		2008-2009	
Activité de programme	Budget	Programme	46,2	Réglementation et conseils en matière d'énergie	46,2
		Brut	46,2		46,2
Total pour le	Total des	Total pour le		Total des	
		budget principal	46,2	depenses prévues	47,3
Total		Total		Total	
				47,3	



## Section III

# Renseignements supplémentaires

## Renseignements financiers

Tableau I				
Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein				
	Prévision des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
(en millions de dollars)	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Réglementation et conseils en matière d'énergie	38,1	46,2	44,3	36,6
Budgetaire du Budget principal des dépenses (brut)	38,1	46,2	44,3	36,6
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>38,1</b>	<b>46,2</b>	<b>44,3</b>	<b>36,6</b>
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses <sup>1</sup>	8,4			
Transfert à l'Office national de l'énergie <sup>2</sup>	-1,5			
Report du budget de fonctionnement				
Autre				
Projet gazier Mackenzie	-1,1	1,1		
Crédit 15 du Conseil du Trésor				
Régime d'avantages sociaux des employés				
Total des rajustements	5,8	1,1		
Total des dépenses prévues	43,9	47,3	44,3	36,6
Total des dépenses prévues	43,9	47,3	44,3	36,6
Moins : Revenus non disponibles	45,4	48,4	45,7	38,3
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	6,5	6,5	6,5	5,9
Coût net pour le ministère	5,0	5,4	5,1	4,2
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>307,6</b>	<b>354,6</b>	<b>336,6</b>	<b>296,6</b>
1 Budget supplémentaire des dépenses : Financement visant à satisfaire à la demande actuelle et à l'accroissement prévu des activités de réglementation en raison de la croissance du secteur.				
2 Transfert à Ressources naturelles : Pour atténuer les coûts liés aux consultations publiques au sujet de projets énergétiques.				

En 2007, l'ONE a présenté au Conseil du Trésor une demande de fonds afin de pouvoir faire face à l'accroissement des activités de l'industrie pour la période 2007-2010; les fonds ont été entièrement accordés. En raison de l'augmentation constante des besoins en ressources pour répondre au volume de travail occasionné par l'activité industrielle, il se peut que l'ONE ait besoin d'un tel niveau de financement après 2010; il présentera au Conseil du Trésor une analyse de rentabilité à cet effet en 2008.



reconnaitre les réalisations de nos employés en fonction de leur apport à la réalisation de notre plan stratégique.

Résultats

- Reconnaissance du rendement en temps opportun; soutien à l'innovation
- Organisation capable d'adopter une approche axée sur les résultats; davantage de valeur ajoutée dans les processus réglementaires

Objectif 3 : L'ONE a en place un système de gestion de la qualité pleinement opérationnel.

Le système de gestion de la qualité (SGQ) de l'ONE constitue le cadre des processus et des responsabilités en fonction desquels l'ONE s'assure de répondre, aujourd'hui et à l'avenir, aux besoins des parties prenantes. La documentation décrivant les principaux processus opérationnels et les mesures de rendement s'y rapportant aide les employés à dispenser, de manière constante, des services améliorés aux clients de l'Office. L'ONE continuera de mettre en œuvre le SGQ en mettant l'accent sur l'amélioration continue des processus, l'amélioration du cadre de mesures du rendement, la mise à jour de la documentation et l'utilisation des processus de communication interne. Durant la prochaine période de planification, l'Office mettra en outre de l'avant un processus de gestion de la correspondance à la grandeur de l'organisation pour soutenir les processus opérationnels actuels et futurs.

Résultats

- Une culture de la qualité bien enracinée.
- La communication avec les employés est coordonnée et aisément accessible.

Pour appuyer son SGQ et son engagement à l'égard de la gestion du savoir, l'ONE développera des outils de communication internes, dont un système Web interne, un outil indispensable pour le personnel, qui sera refondu et amélioré. Le Web interne permet l'accès aux documents du SGQ aux politiques et formulaires concernant les ressources humaines, à une bibliothèque de modèles, aux documents et procédures qui permettent aux employés de faire leur travail avec plus d'efficacité et d'efficience. Il s'agit aussi d'un outil intégral pour la mobilisation des employés, qui contient notamment des liens avec la haute direction, la communauté francophone, le comité social, les sondages hebdomadaires et la rubrique « Ask the ExTeam », qui permet à la direction d'avoir un lien direct avec les opinions des employés. Parmi les améliorations prévues, mentionnons : une plus grande accessibilité aux outils et processus du SGQ, l'offre d'un centre de ressources communautaires virtuel; une fonctionnalité, une convivialité et un contenu améliorés pour l'utilisateur final; et une nouvelle interface caractérisée par son aspect et sa convivialité communs, conformément aux directives du Gouvernement du Canada.



L'ONE est déterminé à faire preuve d'excellence dans tous les aspects de son travail. Il fait siens les principes de gestion prônés par le gouvernement fédéral, à savoir être un gouvernement responsable à l'écoute des Canadiens et il investit dans les personnes, les processus, les systèmes et l'information pour améliorer ses résultats. L'ONE met l'accent sur la gestion de la carrière, comme en témoignent les plans de perfectionnement, les occasions de mentorat et les possibilités qu'il offre au personnel. L'ONE continuera d'améliorer les outils et processus liés au rendement. Il continuera de mener des sondages régulièrement afin d'évaluer la satisfaction des employés et l'application des valeurs de l'ONE et il en communiquera les résultats et les recommandations en temps opportun. La direction de l'Office a estimé prioritaire de revoir son programme de reconnaissance et de récompense au mérite. La mise à jour de ce dernier est en cours et elle incorporera de nouveaux moyens de

**Objectif 2 : L'ONE met en pratique une culture de l'excellence axée sur l'obtention de résultats.**

- Résultats**
- Des personnes qualifiées sont en place pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'ONE.
  - L'ONE est capable de recruter des employés justifiant divers niveaux d'expérience grâce aux investissements de gestion des ressources humaines.
  - Le personnel possède les outils et a reçu la formation nécessaires pour assumer ses responsabilités en matière de gestion de l'information.
  - La productivité globale s'est améliorée grâce à un partage accru et amélioré de l'information.

L'ONE de leur développement professionnel.

Les principaux éléments du cadre d'apprentissage et de perfectionnement sont :

- l'établissement d'activités visant à faciliter le transfert proactif des connaissances (p. ex., un programme formel de mentorat et d'encadrement);
- des critères d'évaluation du leadership;
- des activités d'apprentissage propres à la fonction publique seront offertes afin de veiller à ce que les employés et les leaders comprennent bien leurs responsabilités vis-à-vis la loi et le rôle unique qu'ils jouent en tant que fonctionnaires;
- une politique d'apprentissage et des procédures et processus connexes;
- le développement des compétences des employés en fonction des besoins futurs;
- un programme d'excellence technique mis en œuvre en partie au moyen de systèmes d'apprentissage électroniques;

En bout de ligne, l'ONE aspire à une culture où les employés sentent que leur apport ajoute de la valeur à l'organisation, que leur travail a un sens et qu'il est reconnu et qu'il y a des perspectives de carrière à moyen et à long terme à l'ONE.

**Mise à jour de la gestion de l'information**

Il s'agit d'une série de projets reliés, visant à assurer la fonctionnalité et la discipline nécessaires pour assurer un environnement de l'information efficace et efficient, qui rendra la gestion du savoir plus efficace à l'ONE et améliorera la capacité de l'organisation d'accomplir son mandat. La série d'outils intégrés proposée incitera l'ONE à utiliser une solution de systèmes partagés pour la gestion des documents et de l'information électroniques au sein du gouvernement du Canada.



Plusieurs outils aideront l'ONE à réaliser son but, notamment l'établissement de normes touchant les services de ressources humaines, les sondages d'opinion auprès des employés, la documentation à l'image de marque de l'ONE pour le recrutement postsecondaire, la sensibilisation à l'équité en matière d'emploi, un modèle de compétences et programme de perfectionnement en leadership et un programme de formation à la gestion de projet.

Pour mettre en œuvre l'augmentation des ressources en équivalents temps plein approuvée par le Conseil du Trésor suite à la demande qu'il a déposée en 2007, l'Office a formé une équipe composée de représentants de chacun des secteurs professionnels à l'œuvre à l'Office. L'équipe a notamment pour objectifs de diriger le processus d'embauchage pour les postes supplémentaires à combler et de cerner et recommander des améliorations au processus de dotation.

### Cadre d'apprentissage et de perfectionnement

L'ONE travaille à mettre au point un cadre d'apprentissage et de perfectionnement qui met de l'avant sa culture organisationnelle et lui permet de s'attaquer proactivement aux enjeux liés au recrutement, à la mobilisation et à la transition. Par cette initiative, des programmes et des activités seront élaborés pour permettre à l'ONE de remplir ses fonctions essentielles en optimisant son réservoir de talents, que ce soit à des postes de direction ou dans des fonctions de soutien des professions à l'intérieur des familles d'emploi. Le cadre d'apprentissage et de perfectionnement facilite le recrutement et le maintien en poste des employés en fournissant les outils nécessaires pour qu'ils comprennent leur rôle au sein de l'organisation, leurs responsabilités individuelles à l'égard de leur avancement professionnel et le soutien par

respecté dans le domaine de la réglementation de l'énergie. Le SCQ aidera l'ONE à instaurer une culture d'amélioration continue, à donner une orientation cohérente à ses activités et à obtenir des résultats uniformes.

### Mesures du but

- Les employés de l'ONE trouvent les conditions de travail entièrement satisfaisantes, d'après le sondage annuel mené auprès d'eux.
  - L'ONE produit les résultats escomptés dans les limites de son budget annuel.
- Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 5.

### Objectif 1 : L'ONE possède la capacité nécessaire pour accomplir son mandat.

La Stratégie des personnes recense les besoins à long terme de l'ONE et établit une approche pour le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés et aussi pour la gestion de ces mêmes employés. Grâce à son plan, l'ONE actualise et perfectionne ses stratégies de recrutement et de maintien en poste ainsi que sa planification de la relève sur plusieurs fronts. L'ONE a pour but de favoriser l'engagement et le dévouement des employés comme suit :

- recourir à des mécanismes de dotation divers et souples, selon la Stratégie des personnes;
- veiller à ce que les pratiques, systèmes et processus de gestion des ressources humaines appuient les mesures incitatives et les dispositions de travail souples;
- offrir en temps opportun des programmes d'apprentissage et de perfectionnement;
- s'assurer de bien définir les responsabilités et les critères de mesure.



engagements. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses, pour faire en sorte que l'Office dispose des gens, de la technologie, des installations, des processus de gestion des documents et des ressources financières qu'il lui faut pour réaliser son mandat.

Le mandat de l'ONÉ comprend notamment : le traitement des demandes portant sur l'exploration et la mise en valeur, le pétrole, le gaz, l'électricité et les autres produits qui relèvent de son mandat; la surveillance réglementaire afin de veiller à ce que la construction et l'exploitation des projets approuvés répondent aux impératifs de sécurité, de sûreté, d'efficacité économique et de respect de l'environnement et enfin, la prestation de renseignements sur les marchés de l'énergie. Étant donné le rôle unique qu'il joue au nom de la population canadienne, l'Office doit relever le grand défi et tirer partie des possibilités que représente le recrutement et le maintien en poste des personnes possédant les compétences nécessaires à l'exécution de son mandat. Grâce à l'approbation par le Conseil du Trésor de la demande que lui a adressée l'ONÉ en 2007 pour obtenir des ressources supplémentaires en équivalents temps plein, l'Office a été en mesure d'accroître ses efforts techniques et de soutien pour pouvoir mener à bien son mandat dans la conjoncture actuelle. Comme il a pu appliquer des méthodes de recrutement et d'embauchage souples et innovatrices, l'ONÉ a été en mesure de placer le personnel approprié là où il était nécessaire au moment opportun.

Au cours de la prochaine période de

planification, l'Office continuera de se concentrer sur les défis associés au recrutement, au développement et au maintien en poste des techniciens et analystes dont il a besoin pour produire les résultats

opérationnels attendus. L'ONÉ se trouve dans une situation où il doit faire concurrence, en tant qu'employeur de la fonction publique fédérale, à la capacité du secteur privé d'offrir des salaires et des avantages sociaux extrêmement concurrentiels, qui surpassent ce que le secteur public est en mesure d'offrir. Face à un taux d'attrition croissant, attribuable au recrutement énergique de travailleurs par le secteur de l'énergie et aux programmes de rémunération souples, à la pénurie d'experts sur le marché, à la démographie changeante et aux attentes différentes des nouvelles générations, face aussi aux retraites prochaines, l'ONÉ estime que le maintien en poste de ses effectifs de niveaux intermédiaire et supérieur sera une condition essentielle pour réussir.

Pour relever ces défis, l'ONÉ doit exercer un bon leadership, maintenir son engagement de créer un milieu de travail attrayant pour tous les candidats qualifiés et appliquer une stratégie à long terme pour s'assurer de disposer de la capacité nécessaire à la réalisation de son mandat.

Pour accroître et maintenir sa capacité, l'ONÉ aura recours, entre autres, à des initiatives de recrutement et de maintien en poste, à la planification de la relève, à la formation au leadership, à l'investissement dans le développement des compétences et le perfectionnement, et à un solide système de gestion du rendement. Parmi les initiatives visant l'amélioration, mentionnons un système pleinement intégré de gestion de l'information, des outils de communication internes actualisés et un système de gestion de la correspondance.

L'ONÉ poursuit la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité (SGQ) inspiré de la norme ISO 9000, dans le cadre de son engagement de demeurer un chef de file



Le but 5 porte sur les responsabilités en matière de leadership et de gestion qui sont nécessaires pour soutenir une organisation hautement performante qui respecte ses

But 5 – L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

- La population canadienne a facilement accès à des renseignements pertinents sur le mandat, les programmes et les processus de réglementation de l'Office.
- Les parties prenantes participent grâce à des communications ciblées ainsi qu'à des activités et programmes de sensibilisation qui mettent l'accent plus particulièrement sur l'évaluation et l'amélioration continue.

#### Résultats

- Les outils d'information à l'intention des Canadiens désireux d'obtenir des renseignements exacts et pertinents sur les marchés de l'énergie, comme la page Web de l'ONE sur les prix de l'énergie;
- un soutien de la communication au tout début des initiatives visant la participation du public afin de mieux informer les Canadiens, dès le lancement des nouveaux projets dans des régions ciblées;
- des documents à jour concernant le rôle et les processus de l'ONE, et ses liens avec d'autres régies et organismes;
- des outils de communication électroniques sur le Web faciles à utiliser par les partenaires qui participent aux processus de l'ONE;
- le système de gestion de la qualité de l'ONE, qui supporte des processus répétables et transparents.

L'Office continuera de communiquer proactivement avec ses partenaires pour exécuter son mandat en toute efficacité. Pour cela, il s'appuiera sur une stratégie de communication axée sur la clarté de l'information relative à son rôle, favorisant la participation aux affaires de l'Office lorsqu'il y a lieu et fournissant l'information essentielle en matière d'énergie. Cette stratégie repose entre autres sur les éléments suivants :

#### Objectif 2 : L'ONE fait connaître efficacement son mandat et son rôle dans le développement de l'infrastructure énergétique et du commerce de l'énergie au Canada.

- Les partenaires comprennent le mandat et les processus de l'ONE et ont la possibilité de proposer des améliorations.
- Les partenaires sont capables de participer efficacement aux processus de l'ONE qui les touche.

#### Résultats

- En même temps, l'ONE planche sur un programme de réglementation plus large qui ferait en sorte que les droits des personnes touchées par une infrastructure énergétique seraient respectés par le biais d'une initiative visée au but 2. Des améliorations continueront d'être incorporées dans la réglementation au fur et à mesure mais aussi à titre expérimental.
- Les partenaires comprennent le mandat et les processus de l'ONE et ont la possibilité de proposer des améliorations.
- Les partenaires sont capables de participer efficacement aux processus de l'ONE qui les touche.
- En même temps, l'ONE planche sur un programme de réglementation plus large qui ferait en sorte que les droits des personnes touchées par une infrastructure énergétique seraient respectés par le biais d'une initiative visée au but 2. Des améliorations continueront d'être incorporées dans la réglementation au fur et à mesure mais aussi à titre expérimental.
- Premières Nations qui pourraient être visées par ses processus.
- L'Office continuera d'apporter des améliorations à ses processus, comme les évaluations de situations préalables aux demandes et les séances d'information avant les audiences, et il prendra contact avec les Premières Nations qui pourraient être visées par ses processus.
- L'Office continuera d'apporter des améliorations à ses processus, comme les évaluations de situations préalables aux demandes et les séances d'information avant les audiences, et il prendra contact avec les Premières Nations qui pourraient être visées par ses processus.
- nationales et locales axées sur l'environnement.



des allocutions et présentations en public de membres de l'Office et de la haute direction, de l'information sur les prix de l'énergie dans le site Web de l'Office et des rapports semestriels sur les perspectives des différents marchés de l'énergie.

Résultats

- Les Canadiens sont en mesure de prendre des décisions éclairées quant aux options de marché qui leur sont offertes.

But 4 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE bénéficie d'une participation efficace du public.

Le volet du mandat de l'ONE qui porte sur la participation efficace du public joue un rôle essentiel dans la prise de décision en fonction de l'intérêt public et dans l'offre de processus et pratiques réglementaires efficaces. Les processus sont conçus de manière à ce que les preneurs de décision aient devant eux l'essentiel des points de vue nécessaires pour rendre des décisions en toute connaissance de cause et dans l'intérêt public canadien. Ainsi, les parties qui sont touchées par des projets soumis à l'approbation de l'Office peuvent faire connaître leur avis et contribuer à l'efficacité du processus décisionnel de l'ONE. Ces dernières années, on remarque une tendance croissante de la part de la population à vouloir participer à la prise de décisions publiques, car de plus en plus de Canadiens veulent participer aux décisions qui les touchent. En réponse, l'Office a adapté ses processus de manière à favoriser cette participation. L'Office a pour objectif de continuer à exécuter son mandat tout en facilitant la participation. Lorsqu'il y a des lacunes au niveau de l'efficacité de la participation des personnes touchées par les projets d'infrastructure, soit par l'interaction

- Mesure du but**
- Les processus de l'Office permettent une participation efficace des parties aux dossiers dont il traite.
- Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 4.

**Objectif 1 : L'ONE a une méthode de participation proactive permettant de faire participer efficacement les parties aux affaires de l'Office.**

L'ONE continuera de mettre en œuvre sa méthode de participation proactive auprès de ses partenaires pour qu'ils puissent participer efficacement aux processus de l'Office qui les touchent, par le biais notamment des éléments suivants :

- établissement de relations pour les groupes de partenaires;
- gestion de l'information améliorée visant les processus de participation;
- mise à disposition des processus selon les intérêts respectifs en temps opportun;
- organisation de la participation des Autochtones par un choix approprié du lieu des audiences, l'inclusion de pratiques culturelles dans les processus connexes, et par la collecte de renseignements et le respect des protocoles;
- communications de presse, documents d'information et avis aux médias;
- page Web fondée sur le projet afin de rendre l'information sur les projets plus accessible à tous les partenaires, dont les organisations non gouvernementales



L'ONE participe également au travail du sous-comité sur la fiabilité des services d'électricité de la CAMPUT, qui a été mis sur pied pour partager l'information entre les diverses régies provinciales et fédérales en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des normes de fiabilité obligatoires.

### Résultats

- L'ONE est capable de mettre à profit les partenariats en vue d'atteindre les résultats escomptés en matière d'efficacité et d'efficience de la réglementation.
- L'ONE est capable de diriger les efforts visant à simplifier les processus d'une manière efficace et opportune, et d'y participer.

### Objectif 2 : Le programme de

**renseignements sur les marchés énergétiques de l'ONE est axé sur les nouveaux enjeux et sur les défis qu'ils présentent en matière de réglementation.**

L'ONE recueille et analyse de l'information sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus réglementaires et de la surveillance des marchés, afin d'appuyer son programme de réglementation et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie et la population à prendre des décisions judicieuses. Au moyen de ce programme d'information, l'Office tâche de renseigner les Canadiens sur les questions et faits marquants sur le marché de l'énergie qui se rapportent à son mandat de réglementation, principalement les faits marquants dans le domaine du gaz, du pétrole et de l'électricité. Le programme d'information sur l'énergie comprend des évaluations du marché de l'énergie, qui fournissent une analyse détaillée de différents aspects de la filière énergétique du Canada, des notes d'information concises,

- fournir des conseils techniques et un soutien en matière de réglementation lors de la mise à jour des règlements et des outils connexes pour les zones extracôtières, par le biais de protocoles d'entente avec RNCAN, AINC, l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers (OCTHE), l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers (OCNHE) et les provinces de Terre-Neuve et de Nouvelle-Écosse; partager l'information et élaborer des approches de la réglementation compatibles avec les régies nationales des États-Unis et du Mexique.

### Partenariats avec les organismes de réglementation

L'ONE est membre de l'Association canadienne des membres des tribunaux d'utilité publique (CAMPUT). Il s'agit d'un organisme autonome à but non lucratif qui regroupe des offices et commissions fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la réglementation de l'électricité, des eaux, du gaz et des pipelines au Canada. Il a pour but : 1) d'améliorer la réglementation relative aux services publics au Canada; et 2) de faire la formation des commissaires et du personnel rattachés aux tribunaux de services publics. Dans le cadre de son mandat, l'ONE participe activement à de nombreuses initiatives de la CAMPUT.

Son association avec la CAMPUT permet à l'ONE d'associer proactivement les partenaires fédéraux, les gouvernements provinciaux et d'autres organismes de réglementation aux initiatives visant à assurer l'efficacité et l'efficience du cadre réglementaire. Cette association sert de base à l'engagement de l'ONE dans le Groupe de travail du Conseil des ministres de l'énergie sur le rendement de la réglementation, un partenariat fédéral-provincial.



- énergétique au Canada. Aussi les organismes doivent-ils s'activer à créer des partenariats et à communiquer à tous les niveaux afin de simplifier leurs processus et les rendre plus efficaces. Il est crucial de travailler avec d'autres partenaires de la réglementation, les organismes gouvernementaux et les parties prenantes afin de coordonner les efforts pour que l'ONÉ puisse administrer des processus réglementaires efficaces et efficaces dans tous les aspects de son mandat et optimiser les résultats en matière de réglementation. Parmi les partenariats stratégiques et les possibilités de communication qui seront poursuivis, il convient de noter les suivants :
- soutenir l'orientation que le gouvernement s'est donnée pour fournir un guichet unique en ce qui concerne les approbations de projets de grande envergure, par l'entremise du Bureau de gestion de grands projets. Cela suppose notamment un soutien de la politique sur les plans technique et réglementaire, une coordination des fonctions administratives et une simplification des processus dans l'ensemble des autorités compétentes;
- accroître les efforts pour établir des partenariats avec les ministères travaillant directement avec l'ONÉ, notamment l'ACÉE, RNCAN et AINCO;
- assurer la coordination avec la stratégie intégrée pour le Nord du gouvernement par le biais de toutes les initiatives et activités à survenir dans cette région;
- s'associer aux offices des terres et des eaux des Territoires du Nord-Ouest et d'autres régions du Nord afin d'assurer un leadership en matière technique et réglementaire, de partager l'information et les pratiques exemplaires et de simplifier les processus réglementaires;
- s'associer aux régions provinciales en vue de simplifier les processus réglementaires et d'atteindre des objectifs communs;

lesquelles s'appliquent à un bon nombre de ses fonctions réglementaires et services connexes.

L'Office surveille les marchés de l'énergie et fournit à la population canadienne des renseignements et des analyses de toutes sortes relativement à des domaines liés principalement à sa fonction de réglementation : gaz naturel, pétrole et électricité. L'ONÉ surveille également les exportations d'énergie pour s'assurer que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi de s'assurer que les marchés énergétiques fonctionnent correctement. L'ONÉ conseille en outre le ministre des Ressources naturelles sur les faits marquants dans le domaine de l'énergie et peut lui faire, à l'occasion, des recommandations sur les points de politique qui ont trait à son rôle de réglementation.

### Mesures du but

- Les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipelines fonctionnent bien
  - Les conseils et les produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie sont pertinents et diffusés en temps opportun
  - Les processus réglementaires de l'Office sont mesurablement efficaces et efficaces
- Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 3.

### Objectif 1 : L'ONÉ a des processus de réglementation efficaces et efficaces dans tous les aspects de son mandat.

### Partenariats avec les principales instances

Plusieurs règles et autres instances gouvernementales sont associées à la réglementation des divers aspects du secteur



et la diffusion d'information sur les marchés énergétiques.

L'infrastructure pipelinrière joue un rôle essentiel dans le transport des produits énergétiques des producteurs jusqu'aux consommateurs canadiens et marchés d'exportation. L'an dernier, le réseau de pipelines réglementés par l'ONE a transporté l'équivalent d'environ 100 milliards de dollars de pétrole, de produits pétroliers, de gaz naturel et de liquides de gaz naturel. L'utilisation de pipelines procure d'énormes avantages économiques à la population canadienne puisqu'il s'agit d'un mode de transport sûr et respectueux de l'environnement. L'Office réglemente les droits et tarifs pipeliniers, afin de faire en sorte que les sociétés réalisent un rendement équitable et adéquat, qui favorise les investissements et permet l'entretien efficace de l'infrastructure.

Les prix élevés de l'énergie incitent les producteurs à explorer de nouvelles sources d'énergie, notamment dans les régions pionnières et des sources d'énergie de remplacement, telles que les sables bitumineux. Il s'agit de procédés qui exigent des investissements dans l'infrastructure afin de transporter la nouvelle production jusqu'aux utilisateurs. Tout retard inutile de construction de cette nouvelle infrastructure ajoute aux coûts des producteurs, car ceux-ci ne peuvent acheminer la nouvelle production vers les marchés. Cela fait aussi augmenter les coûts payés par le consommateur, parce que les retards de livraison des nouveaux approvisionnements contribuent au resserrement du marché, ce qui fait augmenter les prix. Il est donc important que l'Office établisse des processus réglementaires qui sont opportuns et prévisibles. L'Office s'efforce de satisfaire à son engagement envers les clients à l'aide des normes de service qu'il s'est fixées.

## Résultats

- Les propriétaires fonciers et les autres partenaires touchés par les projets sont associés efficacement au processus d'examen des projets.
  - Les attentes de la réglementation vis-à-vis des questions foncières sont claires et communiquées comme il se doit.
- S'agissant de ses processus, l'Office a appris de divers partenaires qu'il est parfois fastidieux de participer efficacement à ses processus, dont celui des audiences publiques portant sur des projets d'installations. Parmi les principaux griefs formulés, mentionnons le caractère formel des audiences, l'insuffisance des fonds accordés aux intervenants, la capacité du public d'intervenir sans se faire représenter par un avocat et la consultation lorsqu'il est envisagé de modifier la réglementation. Pour résoudre ces griefs, l'ONE, en collaboration avec les parties intéressées, analysera les diverses options pour faciliter l'accès à ses processus, y compris celui des audiences et des modifications de la réglementation.

But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

L'Office s'efforce de procurer des bienfaits à la population canadienne grâce à une infrastructure et à des marchés énergétiques efficaces. Pour y arriver, il utilise principalement deux moyens : ses décisions réglementaires concernant la construction et l'exploitation de l'infrastructure énergétique



ont des projets en cours ou nouveaux, et les partenaires possédant des intérêts fonciers. L'examen de l'interaction des sociétés avec les partenaires portera sur les attentes à l'égard de la consultation des propriétaires fonciers et sur les interactions entre une société et d'autres parties touchées à partir du moment où le projet d'infrastructure est envisagé jusqu'à la fin de sa vie utile. L'une des premières mesures prises par l'ONÉ est la mise en œuvre de l'Initiative de consultation sur les questions foncières (ICQF). Parmi les aspects examinés, notons les programmes de consultation des propriétaires fonciers établis par les sociétés, les processus d'acquisition des droits d'accès et le franchissement des emprises par les véhicules.

### Clarification et communication des attentes à l'égard de la réglementation et des processus

Après l'examen de ces principales questions foncières, l'ONÉ veillera à mettre en œuvre des solutions. Pour ce faire, il lui faudra cerner des étapes ou approches de la réglementation nouvelles ou remanées pour que les droits et les intérêts des partenaires soient protégés durant tout le cycle de vie des projets d'infrastructure. Certaines étapes ou approches peuvent être mises en œuvre directement au moyen des pratiques exemplaires et en modifiant les systèmes de gestion des sociétés. D'autres obligeront l'ONÉ à faire connaître ses attentes ou à énoncer de nouvelles exigences réglementaires.

On prévoit que cet examen aboutira à l'établissement d'un programme de réglementation énonçant clairement les attentes à l'égard des questions foncières, en plus d'inclure les éléments suivants :  
exemplaires en ce qui concerne les consultations et les avis; participation aux programmes de vérification de l'ONÉ en ce

l'ONÉ doivent être construites et exploitées de manière à protéger l'environnement, on s'attend que les droits et intérêts des personnes touchées par une infrastructure énergétique soient eux aussi respectés. Bien que des critères d'évaluation des demandes aient été élaborés pour les questions socioéconomiques et foncières liées au développement des infrastructures énergétiques, on compte peu de mécanismes de réglementation en place pour vérifier que les attentes de l'Office ont été respectées tout au long du cycle de vie des infrastructures.

Au cours des dernières années, comme les partenaires touchés par le développement d'infrastructures énergétiques ont été associés aux processus des diverses étapes de leur cycle de vie, ils ont fourni à l'Office leurs commentaires sur leur interaction avec les sociétés et les processus de l'ONÉ. Durant la prochaine période de planification, l'ONÉ analysera ces commentaires et apportera des améliorations tant aux attentes de la réglementation qu'à ses propres processus.

### Considération des principales questions foncières

Depuis quelques années, les propriétaires fonciers touchés participent de plus en plus aux instances de réglementation et ont d'autres interactions avec l'Office. Ils identifient les aspects du cadre réglementaire qui nécessitent des éclaircissements ou des changements pour tenir compte du contexte social actuel dans lequel les projets d'infrastructure énergétique sont construits et exploités.

L'ONÉ prend des mesures pour examiner systématiquement les préoccupations formulées par les partenaires dans plusieurs domaines clés et pour y donner suite. L'accent sera mis sur une plus grande efficacité de l'interaction entre l'Office, les sociétés qui



une surveillance opérationnelle efficace pour réduire le plus possible les effets indésirables de leurs activités sur l'environnement. Pour garantir l'efficacité de la protection de l'environnement, il faut dès le départ un engagement des propriétaires fonciers, des communautés autochtones et des autres partenaires pour que leurs connaissances et leurs attentes à l'égard des résultats environnementaux soient incorporées dans la conception des projets et dans les processus.

**Meilleure coordination des évaluations environnementales avec les partenaires**

L'ONE est déterminé à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus d'évaluation environnementale (EE) des projets d'infrastructure énergétique du ressort fédéral. Ces projets exigent souvent la participation de plus d'une autorité responsable ou autorité fédérale, voire même d'une autorité provinciale ou territoriale. En 2008-2009, l'Office continuera de collaborer avec les principales régies, les principaux organismes gouvernementaux et les parties prenantes afin d'améliorer les processus d'EE. Grâce à son programme de coordination des évaluations environnementales, l'ONE collabore avec des ministères fédéraux et provinciaux dans le but de mettre au point un processus d'évaluation environnementale qui répond aux obligations de chaque ministre en cette matière. Voici certaines des caractéristiques du programme :

- leadership de la part de l'ONE, qui favorise l'efficacité et l'efficacité des processus d'évaluation environnementale et, du coup, contribue aux résultats; communication proactive avec les ministères au sujet du mandat et des processus de l'ONE;
- collaboration avec les ministères, y compris l'ACFE et le Bureau de gestion des grands projets, afin de coordonner les processus

et exigences en matière d'évaluation

- coordination préalable aux demandes à l'environnementale;
- accent mis sur l'amélioration de la vérification de l'environnement après l'approbation et de la capacité de conformité;
- séances d'évaluation avec les autres ministères une fois terminé le processus d'évaluation environnementale.

**Communication proactive avec les partenaires**

Le programme de protection de l'environnement de l'Office s'étend à toutes les étapes du cycle de vie d'une infrastructure. Bien des parties ne connaissent que le volet évaluation environnementale du programme de réglementation de l'Office en matière d'environnement. En 2008-2009, l'ONE veillera à documenter et communiquer clairement son programme de réglementation de la protection de l'environnement, de manière que les partenaires puissent suivre le rendement de l'Office à toutes les étapes du cycle de vie d'un pipeline.

**Résultats**

- Les partenaires de l'ONE sont au courant que le programme de protection de l'environnement de l'ONE s'étend à toutes les étapes du cycle de vie d'une infrastructure
- Les demandeurs des projets bénéficient de processus d'évaluation environnementaux transparents et efficaces.

**Objective 3 : Le programme de réglementation de l'ONE permet le respect des droits des personnes touchées par une infrastructure énergétique.**

En plus du résultat escompté de l'Office selon lequel les installations réglementées par



pétroliers a recommandé qu'au deuxième trimestre de 2008 le secteur du gaz et du pétrole commence à utiliser le système NAD83 (pour North American Datum 1983) pour décrire les emplacements. Les données du système de référence de l'ONE requièrent la capacité de convertir les données existantes au système NAD83 recommandé de manière permanente et sur demande. AINC a avisé l'ONE qu'il a déjà entrepris une initiative de planification pour convertir ses propres données pour les terres du Nord. Le secteur du gaz et du pétrole a commencé des travaux préparatoires également. Suite à la demande qu'il a adressée au Conseil du Trésor en 2007, l'ONE a obtenu des fonds pour convertir le fonds de données dans les délais impartis.

### *Conversion des microfiches du Bureau d'information sur les terres domaniales*

Il arrive que l'Office actualise le format de ses publications. Au cours de la prochaine période de planification, l'Office mettra au point un processus pour convertir les rapports du Bureau d'information sur les terres domaniales, dressés aux termes de la LOPC, de la microfiche à un format numérique sur le Web. Il s'agit là d'un service important pour le secteur. En effet, les participants du secteur se servent des données comme outil pour évaluer plus facilement leurs participations en matière d'exploration et de production à l'égard des terres publiques non assujetties à un accord de gestion conjointe. Faute d'avoir accès aux données sur les puits et aux données géoscientifiques, les sociétés pourraient être obligées d'entreprendre d'onéreux programmes d'exploration rien que pour déterminer au préalable ce qui est déjà connu. Ainsi, elle pourraient notamment réaliser des économies substantielles en termes de coûts d'exploration. La conversion des microfiches permettrait en outre de réduire les activités d'exploration qui ne sont pas essentielles, ce qui contribuerait à réduire l'impact sur l'environnement des activités d'exploration qui sont nécessaires. On est actuellement en train

d'établir la portée du projet pour pouvoir en

évaluer les coûts.

### Résultats

- Les sociétés réglementées par l'ONE comprennent ce qu'elles doivent faire pour satisfaire aux attentes en matière de conformité et elles y satisfont au moyen de systèmes de gestion efficaces.
- L'industrie réglementée mène ses activités d'une manière qui protège les employés des sociétés, les entrepreneurs, le grand public et l'environnement.
- Des normes et un document d'orientation (en la possession de la CSA et tenus à jour par elle) exposent clairement les exigences du programme de gestion de la sûreté.
- Une technologie de pointe à l'appui des processus de réglementation

### Objectif 2 : Le programme de

*réglementation de l'ONE pour la*

*protection de l'environnement est*

*efficace et efficace et il est communiqué*

### *clairement.*

*Surveillance de l'environnement durant*

*le cycle de vie des infrastructures*

*énergétiques*

Le programme de protection de l'environnement de l'Office s'applique à tout le cycle de vie des infrastructures énergétiques réglementées par le gouvernement fédéral, à partir de l'évaluation des demandes jusqu'à la cessation d'exploitation. Dans le contexte réglementaire de l'ONE, la protection de l'environnement signifie que l'infrastructure énergétique est conçue, construite, exploitée et désaffectée en tenant pleinement compte des effets potentiels sur l'environnement et des règlements applicables. Comme on ne peut éliminer tous les impacts environnementaux, l'ONE compte sur l'industrie pour qu'elle utilise des pratiques de conception éprouvées et assure



## Programme de gestion de la sûreté

Le 24 mai 2006, l'ONÉ a publié un Projet de modification réglementaire (PMR), le PMR 2006-01, obligeant les sociétés à se doter d'un programme de gestion de la sûreté des pipelines. Le PMR comportait également des orientations sur ce que les sociétés devraient inclure dans leur programme. Le PMR est réputé être entré en vigueur le 31 juillet 2006 et il forme l'assise de la stratégie de conformité de la gestion de la sûreté de l'ONÉ. En décembre 2006, le comité directeur stratégique de l'Association canadienne de normalisation (CSA) a approuvé la mise au point d'une norme consensuelle de gestion de la sûreté à l'intention de l'industrie du pétrole et du gaz naturel. Cette norme vise à assurer la prévention et la gestion des risques pour la sûreté qui pourraient causer des effets négatifs sur les personnes, l'environnement, les propriétés ou la stabilité économique. L'ONÉ préside ce comité technique de la CSA avec des participants du secteur. Le comité publiera une ébauche de la norme afin que la population puisse en prendre connaissance durant l'été 2008 et la norme nationale devrait être publiée officiellement au cours de l'automne 2009.

## Mise à jour des systèmes d'information sur l'énergie

### Conversion au système NAD83

L'ONÉ réglemente l'exploration et la production pétrolières en mer et sur terre, sur les terres fédérales non visées par un accord. Dans le cadre de la constitution de son fonds documentaire, l'Office stocke des données sur les emplacements et répertoire la documentation sur les puits et les projets sismiques dans les régions pionnières. Les emplacements sont décrits au moyen du système de référence NAD27 (pour North American Datum 1927). En septembre 2005, l'Association canadienne des producteurs

qui ont été établies. La mise en œuvre d'une approche fondée sur le risque fait en sorte que les inspections et les vérifications cibleront plus particulièrement les installations et les sociétés qui tireront le plus parti de la surveillance de la réglementation.

Les éléments nécessaires à la prise de décision en fonction des risques comprennent la gestion améliorée des données, des processus d'évaluation des risques, de nouveaux outils d'évaluation de la conformité et de nouvelles mesures de rendement. L'élaboration d'indicateurs de mesure clés de l'efficacité en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement fait partie intégrante de cette initiative. De telles mesures permettront de tenir compte de l'engagement de la société exploitante envers l'amélioration continue et de sa capacité d'instaurer une « culture des systèmes de gestion ».

## Approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque pour l'environnement humain

En 2008-2009, l'ONÉ développera l'approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque en vue de clarifier son programme de réglementation en matière d'intérêts et d'impacts socioéconomiques et fonciers et notamment des attentes claires et des outils efficaces de vérification de la conformité pour chaque étape du cycle de vie des installations, en ce qui concerne le respect des intérêts de ceux qui sont touchés par le développement de l'énergie, tels les partenaires socioéconomiques, les propriétaires fonciers et les partenaires financiers/économiques. En fin de compte, l'ONÉ aura les outils et ressources en place pour optimiser la surveillance, l'efficacité et l'efficacité de la réglementation tout au long du cycle de vie des installations réglementées.



et l'exploitation, ainsi que deux éléments d'évaluation du risque : 1) le risque présenté par un projet (détails du projet, emplacement et préoccupations du public) et 2) le risque présenté par la société exploitante, selon le rendement passé de celle-ci sur le plan de la conformité.

L'ONE a défini le risque de réglementation comme étant une mesure du rendement en matière de conformité, c'est-à-dire le produit de la probabilité de non-conformité et les conséquences possibles de la non-conformité. L'élément de probabilité est révélateur de la pertinence, de la mise en œuvre et de l'efficacité des systèmes et programmes de gestion d'une société exploitante, alors que les conséquences sont mesurées à l'aide d'une évaluation de l'impact d'un événement sur la sécurité, la sûreté ou l'environnement.

### Approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque pour l'infrastructure physique et l'environnement

L'approche adoptée par l'ONE pour assurer la gestion efficace de la sécurité, de la sûreté et des questions environnementales liées aux pipelines exige que les sociétés réglementées mettent en place un système de gestion complet, composé de programmes de base touchant notamment :

- la sécurité (construction et exploitation);
- la protection de l'environnement;
- l'intégrité des pipelines;
- la sûreté;
- la protection civile et l'intervention d'urgence.

L'initiative permet de relier directement le rendement d'une société en matière de conformité à la pertinence et à la mise en place de ses programmes visant à atteindre les résultats escomptés, conformément aux exigences réglementaires axées sur les buts

Au cours de la période de planification, l'ONE poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser ses buts 1 et 2.

- Toutes les conditions relatives à l'environnement ont donné les résultats finaux souhaités
- Les droits d'accès sont demandés dans les délais escomptés
- Les droits des personnes touchées par des installations et activités réglementées par l'ONE sont respectés

### Objectif 1 : L'ONE adopte une approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque dans la réglementation de l'infrastructure énergétique.

L'ONE a le mandat de réglementer la conception, la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation des pipelines d'hydrocarbures qui traversent une frontière provinciale ou nationale. Dans le cadre de la surveillance réglementaire qu'il exerce, l'ONE s'efforce d'adopter une approche fondée sur le risque, selon laquelle 1) aucune étape du cycle de vie d'une infrastructure énergétique n'est examinée isolément des autres étapes et 2) les risques sont pris en compte à l'aide d'un outil de réglementation adéquat, à l'étape appropriée du cycle de vie du projet.

### Approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque

L'approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque vise à appuyer la prise de décisions efficaces et efficaces au chapitre de l'allocation des ressources destinées à assurer la conformité en matière de gestion de la sécurité, de la sûreté, de l'intégrité, des situations d'urgence et de l'environnement. Le résultat escompté est un système qui englobe l'ensemble du cycle de vie du projet, notamment la conception, la construction



- Aucun accident mortel et diminution du nombre de blessures invalidantes
- Aucune rupture de pipeline
- Perception du public concernant la sécurité des pipelines
- Toutes les sociétés réglementées par l'ONF ont des programmes de sécurité et d'intégrité en place<sup>4</sup>
- Toutes les vérifications de conformité prévues ont été effectuées

Mesures du but

But 2 – Les installations réglementées par l'ONF sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

L'ONF veille à la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie des installations et activités réglementées : il procède à l'évaluation environnementale et socio économique du projet à l'étape de la demande, inspecte et surveille le projet approuvé durant sa construction et son exploitation, vérifie les programmes de protection environnementale, fait enquête sur les déversements et les rejets, et s'assure que la cessation de l'exploitation des installations est effectuée convenablement afin de protéger l'environnement.

En ce qui concerne les évaluations environnementales, l'ONF œuvre dans un contexte réglementaire complexe. Entre autres défis, il lui faut piloter des évaluations environnementales qui mettent en jeu divers champs de compétence, coordonner ses activités avec celles d'autres régies et mener des évaluations environnementales et processus de réglementation de plus en

plus complexes et pointus. Dans ce contexte, l'ONF s'applique à travailler avec d'autres organismes, tels que l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE), les ministères fédéraux, les provinces et les régies du Nord, afin d'améliorer les évaluations environnementales et la coordination des processus réglementaires. Au cours de la prochaine période de planification, l'ONF recherchera les occasions pour établir des partenariats stratégiques avec ces régies en vue d'obtenir des résultats efficaces et efficaces.

Pour atteindre le but de respecter les droits des personnes touchées, l'ONF exige des sociétés réglementées qu'elles consultent les personnes susceptibles d'être affectées par les projets envisagés. De plus, l'ONF veille à ce que les parties intéressées aient la possibilité de participer à son processus d'audience. Une fois le projet approuvé, l'Office assure un suivi des problèmes soulevés par les propriétaires fonciers et agit au besoin comme médiateur entre les propriétaires et les sociétés pour garantir que les conflits soient réglés.

La construction et l'exploitation des installations relevant de la compétence de l'ONF peuvent avoir des conséquences défavorables sur l'environnement et porter atteinte aux droits des personnes touchées. L'ONF s'attachera à peaufiner un ensemble de règlements, de politiques, d'outils et de procédures qui assurent, de façon efficace et efficiente, que les installations réglementées sont conçues, construites et exploitées d'une manière qui protège l'environnement et respecte les droits et intérêts des personnes touchées par le développement de l'énergie.

Mesures du but

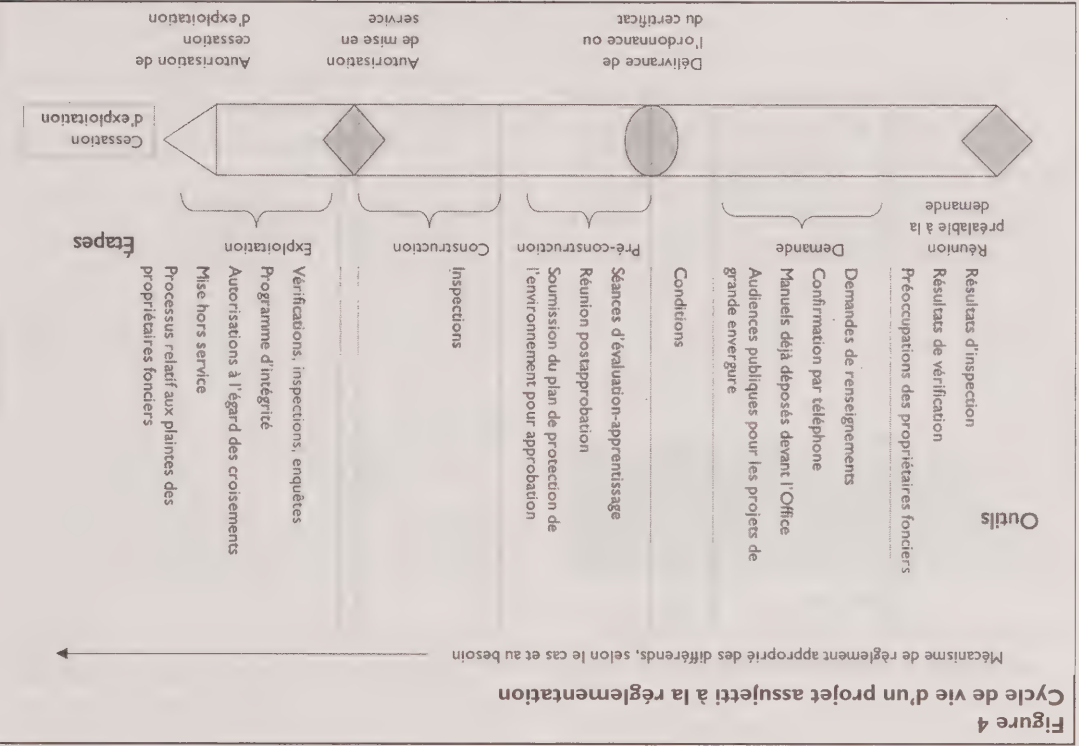
- Diminution du nombre de rejets importants dans l'environnement

4 Cette mesure rendra compte également de l'évaluation du rendement visée au but 2.

5 Un rejet important se définit comme un déversement de plus de 100 m<sup>3</sup> d'hydrocarbures liquides.



Les risques que posent leurs installations pour la sûreté, la sécurité, l'environnement, le climat socioéconomique et les propriétés foncières, tout au long de leur cycle de vie. L'Office vérifie la conformité à l'aide de divers outils de réglementation, dont les conditions liées aux réunions, aux inspections et aux enquêtes au moment de l'approbation et après l'approbation du projet, ou avant la construction, et liées aux vérifications des systèmes de gestion des sociétés. L'ONE applique son approche de la réglementation axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque à la vérification des systèmes de gestion de la sûreté, de l'intégrité, des situations d'urgence, de la sécurité et de l'environnement. L'Office travaille à perfectionner cette approche pour inclure la vérification de la conformité concernant les questions socioéconomiques et foncières, et les droits et tarifs.



pipelines ainsi que la fiabilité, la sûreté et la sécurité des lignes internationales de transport d'énergie.

L'ONE a pour responsabilité de confirmer que l'industrie de l'énergie réglementée par lui est exploitée de manière à protéger la population et l'environnement, tout comme ses employés et ses sous-traitants. Les sociétés réglementées ont pour responsabilité première la sécurité et la protection de l'environnement car ils sont les concepteurs, les constructeurs et les exploitants de leurs installations, alors que l'ONE a pour responsabilité d'établir le cadre réglementaire qui permet l'atteinte de ses buts en matière de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement. À l'aide de son approche de la réglementation axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque et de sa suite d'outils réglementaires, l'ONE vérifie si les sociétés identifient et gèrent efficacement



# Section II

## Analyse des activités de programme par résultat stratégique

### Analyse des activités de programme

#### Résultat stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines et des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ

#### Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie

L'ONÉ a pour principale activité la réglementation de l'énergie et la prestation de renseignements sur les marchés énergétiques. Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel et d'autres produits, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.

Pour réaliser l'activité « Réglementation et conseils en matière d'énergie », l'Office poursuit les cinq buts dont la description suit.

- But 1** - Les installations et activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.
- But 2** - Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.
- But 3** - Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.
- But 4** - Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONÉ bénéficie d'une participation efficace du public.
- But 5** - L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

But 1 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

L'ONÉ assure, dans le secteur de l'énergie, une surveillance réglementaire qui englobe tout le cycle de vie des projets d'infrastructure qui relèvent de sa compétence, comme l'illustre la figure 4, notamment la conception, l'exploitation de gazoducs et d'oléoducs qui traversent des frontières provinciales ou nationales. Le mandat de l'ONÉ inclut la responsabilité de surveiller la sûreté des



## Plan pour atteindre la priorité Recrutement et maintien en poste

En qualité d'employeur, l'ONE offre de nombreux avantages et c'est fort de ces avantages qu'il peut recruter et maintenir en poste ses employés. Parmi ces avantages, mentionnons les suivants :

- l'ONE, en tant qu'organisme du savoir, soutient activement le perfectionnement et l'avancement professionnel;
- milieu de travail respectueux qui encourage la créativité;
- possibilité de mouvements latéraux au sein de l'organisme afin d'acquérir une expérience variée;
- cadre de gestion du rendement efficace; échanges temporaires avec l'industrie privée et placements dans d'autres organismes du gouvernement afin d'élargir l'expérience de travail;
- politiques d'emploi souples, qui tiennent compte du besoin de concilier vie personnelle et vie professionnelle;
- reconnaissance des atterentes différentes entre les générations;
- possibilité de travailler au sein d'un petit organisme aux réseaux bien établis et qui a un impact à la fois national et international.

L'Office table sur ces forces pour mettre en oeuvre sa stratégie de recrutement et de maintien en poste. Pour cela, il doit : définir sa culture aux fins du recrutement; mettre à jour son programme de récompenses et de reconnaissances; assouplir ses mécanismes de dotation; établir des aménagements de travail souples, comme l'horaire variable, le télétravail avec banque de temps, le travail à

temps partiel, le partage de poste, le congé d'études et le congé avec étaleement du revenu. Lors de l'examen récemment de ses besoins en ressources humaines, l'ONE a demandé et obtenu des ressources supplémentaires de la part du Conseil du Trésor. Ces ressources permettront de répondre au volume de travail prévu pour l'examen des projets tout en maintenant une forte capacité de surveillance de la réglementation. Elles viennent également consolider la planification de la relève et assurer un taux de remplacement plus opportun lorsque les employés quittent. Pour combler les postes additionnels financés par les fonds obtenus après la présentation de sa demande au Conseil du Trésor en 2007, l'ONE a mis sur pied une équipe spéciale pour diriger et faciliter le processus d'embauchage.

### *Apprentissage et perfectionnement*

L'ONE continue de mettre en oeuvre le cadre d'apprentissage et de perfectionnement qu'il s'est donné pour faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés en leur fournissant les outils nécessaires pour comprendre leurs rôles au sein de l'organisation et leurs responsabilités personnelles comme ceux de l'Office pour leur avancement professionnel. Ce cadre vise à procurer aux employés les qualifications et les compétences nécessaires pour assumer leurs rôles actuels et futurs. Par cette initiative, l'ONE est en train de mettre au point des activités et programmes qui lui permettront de remplir ses fonctions essentielles en optimisant son bassin de talents, que se soit dans les postes de direction ou dans des professions au sein des familles d'emploi et entre les familles d'emploi.



et à d'autres activités réglementées. Par exemple, les sociétés affichant un bon dossier sur le plan de la conformité qui désirent construire des installations à faible risque peuvent s'attendre à bénéficier d'un processus d'approbation accéléré.

Parmi les éléments qu'il y a lieu de développer au cours de la prochaine période de planification, mentionnons : la mise en place d'un système de gestion de l'information qui intégrerait les données actuelles sur la conformité à d'autres données afin de soutenir les processus analytiques requis pour mener des analyses comparatives et établir des tendances; l'amélioration des processus actuels de vérification de la conformité afin de faciliter le passage vers la surveillance de la conformité fondée sur le risque; et une meilleure intégration des résultats des évaluations et des recommandations aux programmes de vérification de la conformité de l'exploitation. L'ONF ajoutera aussi des volets de nature foncière, socioéconomique et de réglementation des droits et tarifs à sa suite actuelle de programmes de surveillance de la réglementation fondée sur le risque, qui comprennent la sûreté, la sécurité, l'intégrité, la protection de l'environnement et la gestion des situations d'urgence.

### **Programme de réglementation pour la protection de l'environnement**

Au cours de la prochaine période de planification, l'Office veillera à ce que son programme de réglementation pour la protection de l'environnement soit efficace et efficace et communiqué clairement. La surveillance par l'Office de la planification, de la construction et de l'exploitation des installations pour s'assurer qu'elles se déroulent dans le respect de l'environnement s'applique tout au long de cycle de vie des infrastructures énergétiques réglementées par le gouvernement fédéral. Pour améliorer l'efficacité de l'évaluation

environnementale, l'ONF continuera de mettre l'accent sur la coordination avec ses partenaires des évaluations environnementales, dont les autorités fédérales, provinciales et territoriales. Pour que les résultats environnementaux appropriés soient incorporés dans la conception et les processus des projets, l'Office continuera de faire part à l'industrie de ses attentes à l'égard de l'engagement des parties prenantes dès le départ, afin que leurs connaissances et leurs attentes soient prises en compte. Dans le même esprit, l'ONF communiquera proactivement avec l'industrie et les parties prenantes afin de faire en sorte que les attentes et le rendement de l'Office soient connus à toutes les étapes du cycle de vie des infrastructures énergétiques.

### **4. Mobilisation de nos forces pour mener à bien notre mandat.**

Devant la réalité économique d'un marché de l'emploi extrêmement compétitif, l'ONF mobilise ses forces en tant qu'employeur qui offre du travail intéressant et stimulant pour le bénéfice des Canadiens. L'énergie est un secteur important de l'économie qui touche tout le monde au Canada et qui a également incidence sur l'ensemble de la planète. Lorsqu'il rend une décision sur le développement responsable du secteur énergétique canadien, l'ONF prend en compte les besoins de nombreux partenaires tout en veillant à la sûreté et la sécurité des infrastructures, à la protection de l'environnement et à l'efficacité économique. Les possibilités d'emploi dans ces domaines sont stimulantes et gratifiantes. L'ONF met à jour sa stratégie qui mobilise ses forces en tant qu'employeur pour s'assurer qu'il dispose du personnel nécessaire lorsqu'il en a besoin et que les différences de nature générationnelle sont reconnus.



L'ONE travaille pour utiliser pleinement une approche de la réglementation fondée sur le risque tout au long du cycle de vie d'une installation, dans le cadre de son approche de la réglementation axée sur les buts. Ainsi, les sociétés réglementées par lui sont tenues de s'assurer que leur rendement satisfait aux attentes de l'ONE, lesquelles sont exprimées dans ses règlements, ses notes d'orientation et ses exigences de dépôt. Le volet de cette approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque incorpore les principes des systèmes de gestion à chaque étape du cycle de vie d'une installation. Cette approche permet une surveillance de la réglementation selon le bilan antérieur de la société en mettant en œuvre des outils, tels les examens, les inspections et les vérifications des systèmes de gestion. L'approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque permet également à l'ONE d'adapter ses processus de réglementation à l'envergure du projet et au risque lié aux demandes qui lui sont soumises

*Approche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque*

**Plan pour atteindre la priorité**

La priorité 3 découle de la stratégie de l'ONE visant à instituer des pratiques exemplaires. L'ONE s'attache à fournir des processus de réglementation efficaces et efficaces d'une manière transparente, responsable et souple. Pour ce faire, l'Office s'est donné pour priorité d'améliorer sans cesse ses processus de réglementation et il a instauré un Système de gestion de la qualité. Ces améliorations nécessitent une approche intégrée qui fait pleinement appel aux outils de réglementation de l'ONE.

3. Amélioration continue des processus de réglementation.

attentes de la réglementation en ce qui concerne les questions foncières. D'abord, il mettra en œuvre une initiative pour examiner les préoccupations des partenaires sous certains aspects touchant les terres, l'Initiative de consultation sur les questions foncières (ICQF), ce qui supposera l'étude de commentaires sur les programmes de consultation des propriétaires foncières établis par les sociétés réglementées, la notification des projets, le processus d'acquisition des droits d'accès, le franchissement des emprises par les véhicules et les aspects physiques et financiers de la cessation d'exploitation. Ensuite, l'Office apportera les changements recommandés par l'ICQF là où cela sera nécessaire dans le cadre réglementaire. À cette fin, il définira les attentes des sociétés, vérifiera la conformité, mesurera sa propre performance et celle de l'industrie, puis fera rapport des résultats.

En même temps, l'ONE travaillera de concert avec les propriétaires foncières pour clarifier et communiquer les processus de participation à l'examen des projets. Par exemple, la suite d'outils de communication utilisée par l'Office pour faire participer les propriétaires foncières sera bonifiée pour inclure de l'information sur les attentes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis une société qui demande de construire un pipeline ou une installation sur leur terre, ou encore sur la façon de participer aux processus réglementaires liés au développement d'une infrastructure. Cette initiative de l'ONE mettra à profit divers moyens de communication proactive avec les propriétaires foncières, comme des présentations dans des salles publiques et des événements à caractère communautaire. L'ONE informera également les propriétaires foncières de la manière qu'il vérifie la sûreté et la sécurité des infrastructures et la protection de l'environnement.



membres des tribunaux d'utilité publique en vue d'atteindre les objectifs communs de simplification de la réglementation.

2. Participation efficace des Canadiens touchés par les projets

La priorité 2 découle de la stratégie de l'ONÉ visant à favoriser la participation des Canadiens.

Plan pour atteindre la priorité

Accroître les options de participation pour les partenaires touchés par les projets

L'intensification du développement de l'infrastructure énergétique trouve son écho dans l'augmentation des attentes de la population face à la participation aux processus établis. Les parties souhaitent de plus en plus participer aux processus de l'Office en raison des inquiétudes croissantes que suscite la mise en valeur des ressources énergétiques. Des différends concernant l'utilisation des terres et l'accès aux propriétés en vue de développer l'infrastructure énergétique surviennent plus souvent, ce qui a une incidence sur la mise en place de l'infrastructure et sur l'efficacité des processus de l'Office. Pour l'ONÉ, il devient prioritaire de tenir compte de ces attentes en identifiant les occasions susceptibles d'améliorer les résultats pour toutes les parties intéressées.

des processus améliorés de participation préalable aux demandes et à des processus améliorés d'audience. Les efforts consentis pour favoriser la participation portent sur les éléments suivants :

- séances d'information et assemblées publiques locales à l'intention du public de la région touché par la mise sur pied de l'infrastructure proposée;
- élaboration de diverses méthodes – ateliers et processus autres que l'audience, par exemple – pour interagir avec les partenaires;
- assurance de la participation des Autochtones grâce à un lieu judiciaire choisi pour l'audience;
- cueillette de renseignements sur le protocole de la collectivité locale;
- inclusion des pratiques culturelles dans les processus connexes;
- correspondance et bulletins d'information à l'intention des partenaires;
- communications de presse, documents d'information, avis aux médias.

Tel qu'il a été mentionné plus haut, des ressources sont affectées pour tenir des audiences supplémentaires dans les localités proches des partenaires touchés. Cela entraîne des coûts additionnels, mais cela permet aux propriétaires fonciers et aux autres parties intéressées incapables de se rendre aux bureaux de l'Office à Calgary de participer au processus préalable à la demande et au processus d'audience.

Accent mis sur le programme de réglementation lié aux terres

Devant les préoccupations de plus en plus intenses des propriétaires fonciers à l'égard des impacts du développement des infrastructures énergétiques et en regard de leurs relations avec les sociétés pipelinaires et l'Office, l'ONÉ s'emploie à clarifier les



- continuer de coordonner les processus d'évaluation environnementale avec l'ACFE et mettre en œuvre, si il y a lieu, le principe de la substitution;
- collaborer avec les organismes de réglementation des provinces pour simplifier les processus réglementaires et atteindre les objectifs communs;
- continuer de collaborer avec les partenaires fédéraux en vue de moderniser le cadre réglementaire pour le Nord par des modifications à la LOPC et la LFH;
- coordonner ses initiatives et ses activités dans le Nord en tenant compte de la stratégie intégrée pour le Nord du gouvernement;
- établir un partenariat avec les organismes des Territoires du Nord-Ouest responsables des terres et des eaux afin d'exercer un leadership en matière technique et réglementaire, de partager l'information et les pratiques exemplaires, et de simplifier les processus réglementaires;
- fournir des conseils techniques et un soutien en matière de réglementation lors de la mise à jour des règlements et des instruments connexes pour les zones extracôtières, par l'entremise de protocoles d'entente avec RNCAN, AINC, l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers, l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers et les provinces de Terre-Neuve et de Nouvelle-Écosse;
- participer aux travaux des organismes chargés d'établir et mettre à jour les normes, tel l'Association canadienne de normalisation (CSA);
- partager l'information et mettre au point des approches de réglementation compatibles avec celles des organismes de réglementation nationaux des États-Unis et du Mexique;
- soutenir les organismes de réglementation des États-Unis et du Mexique;

### Plan pour atteindre la priorité

Pour mener à bien son mandat, l'ONE travaille en partenariat avec de nombreux organismes de réglementation ainsi qu'avec des ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux. Il a conclu une vingtaine de protocoles d'entente et de conventions avec des organismes au Canada pour assurer la surveillance de la réglementation et le partage du savoir-faire en matière réglementaire. L'Office entretient de nombreuses relations de travail pour simplifier la prestation des services lorsque les mandats sont communs ou se chevauchent. L'Office se demande en particulier comment interagir avec d'autres ministères et organismes du gouvernement en recherchant proactivement des occasions de partenariat pour rendre la réglementation plus efficace et efficiente.

Pour mener à bien son mandat de réglementation, l'Office continuera de travailler en partenariat avec divers organismes fédéraux, dont l'ACFE, RNCAN, AINC et d'autres autorités responsables, en vertu de la LCEE. L'ONE entend travailler proactivement avec le Bureau de gestion de grands projets (BGCP) pour atteindre les résultats communs d'efficacité réglementaire. Le travail de l'ONE avec le BGCP et sur la coordination des projets et la consultation des Autochtones nécessitera vraisemblablement l'acquisition de ressources supplémentaires.

- L'Office cernerá les occasions de travailler de concert avec ces partenaires afin d'assurer l'efficacité des processus dans toute la mesure du possible. À titre d'exemple :
- Fournir un soutien technique et administratif au BGCP;
- concentrer les efforts pour établir des partenariats avec les ministères qui travaillent directement avec l'ONE, comme l'ACFE, RNCAN, AINC;



securitaires. Au cours de la prochaine période de planification, l'ONÉ continuera de mettre à profit ses connaissances d'expert au moment d'examiner des demandes de plus en plus complexes et de procéder aux audiences dont le nombre va augmentant. Dans le même temps, l'Office continuera d'exercer ses activités de surveillance de la réglementation, en plus de procéder à des vérifications, à des inspections de sûreté et de sécurité et à des interventions d'urgence. L'Office continuera également de fournir des prévisions et évaluations de l'offre et de la demande d'énergie aux ministres, aux partenaires et à la population en général.

Tel qu'il est indiqué dans son plan stratégique mis à jour chaque année, l'Office a recours à ses stratégies pour se guider dans l'établissement des priorités. Pour la prochaine période de planification, l'Office a formulé les grandes stratégies suivantes :

- établir des partenariats lorsque les objectifs sont communs;
- favoriser la participation des Canadiens;
- instituer des pratiques exemplaires.

Pour garder toute sa pertinence à son cadre réglementaire à la lumière des développements qui ont cours en matière économique, technique, sociale et environnementale, et pour exercer un leadership souple, proactif et innovateur en matière de réglementation, l'ONÉ entend s'attaquer aux priorités ci-dessous au cours de la prochaine période de planification.

### 1. Partenariats pour assurer l'efficacité et l'efficacite de la réglementation

La priorité 1 découle de la stratégie de l'ONÉ visant à établir des partenariats lorsque les objectifs sont communs.

pipelines interprovinciaux et internationaux et d'infrastructures connexes, en plus de 1 100 km de lignes internationales de transport d'électricité. L'industrie que l'ONÉ réglemente fournit de l'énergie aux Canadiens d'un océan à l'autre et livre large gamme de produits énergétiques aux États-Unis. Comme les projets doivent être élaborés et étudiés à l'aune des critères sécuritaires, environnements et économiques dans l'intérêt de la population canadienne, il est plus nécessaire que jamais de pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

En tant qu'employeur, l'ONÉ doit compter avec un marché du travail difficile, l'industrie de l'énergie se disputant les personnes qui possèdent les mêmes compétences techniques que celles recherchées par l'ONÉ. Le taux annuel d'attitude de l'Office s'est accru pour passer de 7 % en 2003 à 14,5 % durant l'exercice 2005-2006; il s'est maintenu à 10 % en 2006-2007 et actuellement, il se situe à 15 % au milieu de l'exercice 2007-2008. Plus de la moitié de ces départs étaient des employés d'expérience pleinement formés issus des rangs de nos ingénieurs, inspecteurs et analystes de marchés. La demande pour ce type de professionnels est élevée et le restera encore dans un avenir prévisible. Cette tendance est exacerbée par la démographie canadienne, du fait que les baby-boomers quittent la vie active et que la nouvelle génération, moins nombreuse, a des attentes différentes de ceux qu'ils remplacent.

### Priorités de l'ONÉ en 2008 – 2009

#### Mise en œuvre du mandat de réglementation

L'Office a pour engagement premier de mener à bien son mandat au moyen de ses processus d'examen des projets et de surveillance de la réglementation. Pour ce faire, il doit traiter les demandes avec efficacité et s'assurer que les pipelines sont



d'infrastructures énergétiques, comme le Nord et les localités susceptibles d'accueillir un terminal de GNL. Cela se voit par exemple dans le nombre croissant de plaintes des propriétaires fonciers, d'interventions lors des instances et de demandes de droit d'accès.

### **Sensibilisation accrue aux enjeux environnementaux**

Au cours des dernières années, l'environnement est devenu un enjeu de plus en plus important. Cela se constate principalement dans le domaine des impacts des changements climatiques, mais aussi dans d'autres domaines, comme le dossier des sables bitumineux où l'air, l'eau, l'utilisation des terres, les gaz à effet de serre et les émissions sont tous des enjeux importants. À l'exemple d'un nombre croissant de scientifiques qui se préoccupent des effets sur l'environnement, les consommateurs recherchent des solutions de rechange aux hydrocarbures. Plus les gens s'intéressent à l'environnement, plus ils s'intéressent aussi aux questions énergétiques et, partant, au débat entourant les choix énergétiques.

### **Expertise en matière technique et réglementaire**

L'ONE est appelée à mettre à profit ses connaissances d'expert en matière de réglementation et de surveillance dans le secteur de l'énergie, un secteur important à l'évolution rapide. Il suffit de rappeler qu'en 2007 les pipelines et les lignes de transport d'énergie réglementées par l'ONE ont transporté pour environ 100 milliards de dollars de gaz naturel, de liquides de gaz naturel, de pétrole brut, de produits pétroliers et d'électricité vers les utilisateurs. Les entreprises réglementées par l'ONE exploient plus de 800 installations en surface et entretiennent environ 45 000 km de

- donneraient à l'ONE le pouvoir de réglementer l'accès aux pipelines, les droits et les tarifs;
- modifications à la *Loi sur la gestion des ressources dans la vallée du Mackenzie*, qui garantiraient une approche de la réglementation de type guichet unique;
- examen quinquennal de la *Loi sur l'évaluation environnementale et socioéconomique au Yukon*;
- élaboration en accéléré de la *Loi sur l'aménagement des terres et de son impact au Nunavut*.

### **Attentes de la population de plus en plus grandes** *Engagement accru de la population à l'égard des infrastructures énergétiques*

Les partenaires sont de mieux en mieux informés, connaissent de plus en plus les dossiers et ont entre eux des relations plus étroites. Le public et les propriétaires fonciers sont de plus en plus au courant des projets d'infrastructure et y sont de plus en plus sensibles. Et ce, pour diverses raisons, notamment : l'accent mis de plus en plus sur les intérêts personnels et les intérêts des propriétaires fonciers en raison notamment des perceptions changeantes des droits et intérêts individuels comparativement au bien public; l'augmentation du nombre d'installations sur des terres privées; et le déplacement des projets vers des régions qui, traditionnellement, n'ont pas eu à s'occuper



## Coordination de la réglementation

Les projets d'infrastructure énergétique soulèvent un grand nombre de questions, rendant nécessaire l'examen des diverses considérations environnementales, autochtones, socioéconomiques et de sécurité.

Le processus de décision en matière de réglementation des projets d'infrastructure interpelle de multiples organismes, dont l'ONÉ, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE), Pêches et Océans Canada et Environnement Canada, plusieurs instances gouvernementales (fédérales, provinciales, municipales et autochtones), et il comporte des chevauchements et des dédoublements. Le degré de complexité est amplifié dans le Nord, où plusieurs organismes de réglementation ont été établis par le jeu de la dévolution, des règlements sur l'utilisation des terres et des régimes de gestion des ressources.

Cette complexité de la réglementation occasionne parfois des retards dans l'offre de nouveaux approvisionnements, avec ce qu'ils représentent en coûts pour les Canadiens. Cependant, les Canadiens touchés par ces projets ont besoin de processus équitables et accessibles pour s'assurer une participation efficace. Les promoteurs des projets et les personnes touchées recherchent des processus de réglementation plus efficaces et plus efficaces capables d'assurer le développement responsable de l'infrastructure souhaitée dans les meilleurs délais.

L'Office a également le défi de réagir à la loi en gestation sur la consultation des Autochtones. Il continue d'en surveiller les progrès et veille à obtenir de l'information sur les intérêts des Autochtones susceptibles d'être touchés par les projets avant de rendre des décisions qui pourraient avoir une incidence sur leurs intérêts.

Récemment, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant par le gouvernement fédéral pour contrer certains effets liés à la fragmentation de la réglementation. Le Discours du Trône d'octobre 2007 faisait état des orientations du gouvernement en vue d'améliorer ses résultats en matière économique, sociale et environnementale par le biais d'occasions de mise en valeur des ressources et de processus fédéraux améliorés. Le gouvernement a présenté plusieurs autres initiatives en ce sens, en mettant notamment sur pied un Bureau de gestion de grands projets (BGGP) et une Stratégie pour le Nord, assortie d'une initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord.

Le BGGP, qui relève de Ressources naturelles Canada, a pour but d'améliorer la coordination au sein du système de réglementation du Canada en offrant à l'industrie un guichet unique efficace regroupant tous les processus fédéraux tout en s'assurant que les projets sont menés à bien de manière sécuritaire et que l'environnement est protégé. Les demandeurs qui soumettent des projets au gouvernement fédéral devront déposer leur demande auprès du BGGP, lequel aura charge de coordonner le processus de réglementation fédéral.

L'initiative d'amélioration de la réglementation applicable au Nord, qui relève d'AINC, est une stratégie visant à améliorer l'actuel régime de réglementation dans le Nord; elle vise à faire en sorte que les processus réglementaires dans tout le Nord soient à la fois efficaces et prévisibles. Elle permettra au Nord de mettre en valeur ces ressources et d'en tirer avantage. Cette initiative s'inscrit dans les activités de l'ONÉ en cours dans le Nord, par exemple :

- modifications à la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC), qui



d'un type nouveau et inédit. Ainsi, l'Office a eu à débattre d'approches innovatrices, comme la prestation de services pipeliniers à court préavis pour les producteurs d'électricité et la suppression de la capacité pipelinrière du service gazier pour la convertir en service pétrolier; il pourrait être saisi d'autres questions tout aussi complexes à l'avenir.

S'agissant de l'industrie de l'électricité, les responsables des politiques et des réglementations des provinces dans l'ensemble du Canada continueront d'évaluer les besoins et d'investir dans de nouvelles installations de production et de transport. Des investissements seront nécessaires pour satisfaire à une demande croissante, tout comme il faudra remplacer ou mettre à niveau les installations existantes et éventuellement raccorder les réseaux à des installations hydroélectriques en zones éloignées. Les partenaires pensent aux interconnexions interprovinciales et internationales pour assurer la fiabilité à court terme et la suffisance des approvisionnements à long terme. Malgré l'incertitude considérable qui entoure le calendrier et la nécessité de certains projets, on s'attend à ce que l'intérêt manifesté récemment, pour améliorer les interconnexions transfrontalières avec les États-Unis pour le bénéfice des parties des deux côtés de la frontière, se maintiendra dans les années à venir.

En résumé, l'industrie réagit aux besoins des marchés en mettant en œuvre de nouveaux grands projets d'infrastructure, tels des oléoducs, des gazoducs, des terminaux méthaniers et des installations de production et de transport d'électricité. Ces projets pourraient valoir aux Canadiens des approvisionnements supplémentaires en énergie et contribuer à notre sécurité énergétique. L'ONÉ est chargé d'examiner un bon nombre de ces projets d'infrastructure et de s'assurer que, lorsqu'ils sont répétés être d'intérêt public, ils seront réalisés au

bénéfice des Canadiens tout en réduisant le plus possible leurs effets néfastes. Dans un tel contexte, plusieurs problèmes dus à l'actuel système de réglementation nécessitent des solutions garantissant des processus de réglementation efficaces et équitables, ce dont il sera question ci-après.

## Cadre de travail de l'ONÉ

### *Recherche de nouvelles sources d'énergie et de nouvelles infrastructures*

Le nombre de demandes d'installations augmente sans cesse auprès de nombreux organismes de réglementation et l'ampleur et la nécessité de l'offre incitent ceux-ci à être aussi clairs, efficaces et prévisibles que possible. Les projets faisant appel à de nouvelles technologies et dans des régions non traditionnelles soulèvent aussi de nouveaux enjeux pour les organismes de réglementation, comme la situation unique du GNL, l'installation de pipelines dans le pergélisol, le changement de vocation de pipelines et les nouveaux moyens de vérifier l'intégrité des pipelines.

### *Incidence sur les demandes et les audiences*

L'Office doit entreprendre des travaux pré-demande importants lorsqu'il est saisi de demandes visant des installations d'envergure afin d'assurer le développement responsable et efficace des infrastructures énergétiques. Dans le cas des demandes d'importance majeure, l'ONÉ tient des audiences orales ou sur pièces auxquelles les demandeurs et les parties intéressées peuvent participer. Les audiences orales ont lieu dans des localités où l'on manifeste un intérêt particulier pour la demande et qui seront le plus touchées par la décision. Le nombre et le coût des audiences ont augmenté ces dernières années en raison de la hausse des coûts de transport et du matériel, mais aussi parce que le public s'intéresse de plus en plus au processus de réglementation.



d'électricité au charbon en Ontario et d'accroître l'utilisation du gaz dans l'exploitation des sables bitumineux, on s'attend à un accroissement important des besoins du Canada en gaz naturel. Bien que la capacité de gaz naturel soit généralement suffisante, de nouvelles installations sont projetées pour arriver les nouvelles sources d'approvisionnement sur le réseau existant et desservir les nouveaux marchés.

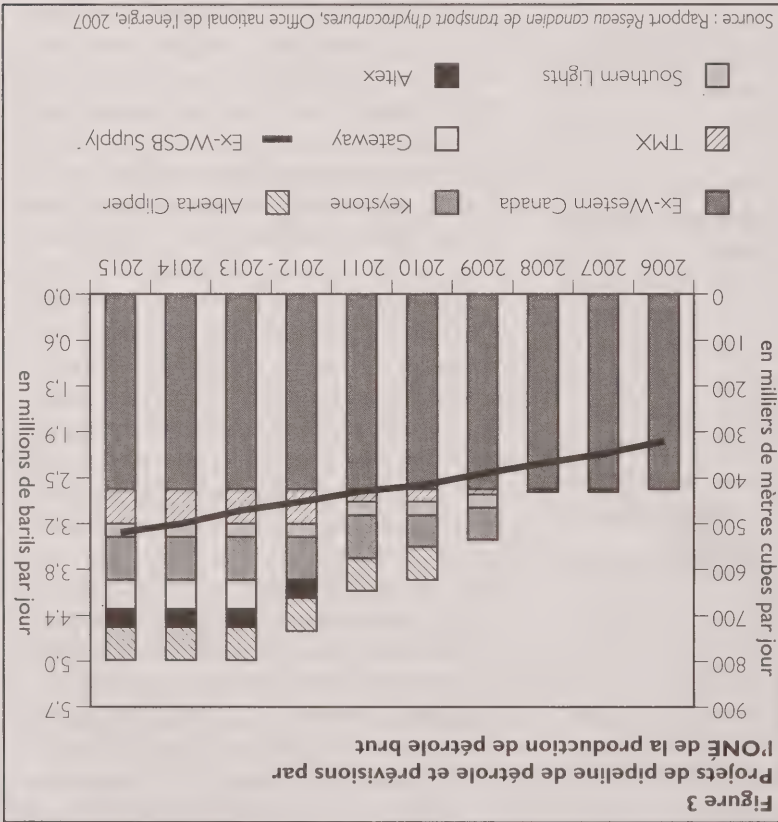
Plus de la moitié de la production de gaz naturel du Canada est exportée vers les États-Unis. En 2007, les exportations nettes

légèrement celles de 2006 pour atteindre 90,1 milliards de mètres cubes, malgré le ralentissement de la production gazière canadienne. Les services publics et d'autres acheteurs de gaz accumulent activement leurs stocks en prévision de l'hiver. Le prix moyen des exportations de gaz canadien a été moins élevé en 2007 qu'en 2006 en raison des bas prix du gaz naturel en général en Amérique du Nord. L'appréciation du dollar canadien aura également une incidence sur les revenus d'exportation au Canada. L'ampleur de l'incidence n'est toutefois pas certaine, vu que les exportations de gaz canadien peuvent être libellées en dollars canadiens ou en dollars américains, selon le lieu d'achat du gaz et les conditions des contrats. Globalement, on s'attend que les volumes d'exportation

30 milliards de dollars.

La dynamique changeante des marchés à l'égard du gaz canadien résulte notamment de la demande croissante au Canada de production d'électricité au moyen de centrales au gaz, principalement en Ontario, et de production extraite des sables bitumineux en Alberta. Les marchés d'exportation du Canada pourraient également être perturbés par la présence des nouveaux pipelines destinés à transporter le gaz des Rocheuses américaines vers les marchés de l'Est américain et par les volumes grandissants d'importation de GNL aux États-Unis. À mesure que l'industrie se transformera, l'Office fera face à des demandes

ette seront plus élevés qu'en 2006 et que les revenus seront très semblables à ceux de l'année précédente, soit entre 27 et





et les produits à partir de l'Ouest canadien au moyen des installations existantes et des nouvelles installations projetées. On estime que les dépenses liées aux projets pipeliniers s'élèveront à plus de 23 milliards de dollars; il est à noter que plusieurs projets proposés ne sont pas illustrés ici. Certains ont été approuvés; d'autres sont actuellement en cours d'instance devant l'Office; d'autres encore sont à l'étude alors que les demandes n'ont pas encore été soumises.

On s'attend à un fléchissement de la production canadienne de gaz au cours des trois prochaines années. Ce fléchissement s'explique par la baisse de l'activité de forage attribuable au resserrement de l'écart entre la diminution des prix et l'augmentation des coûts. L'impact se fera sentir sur la production à la fois de gaz classique et de gaz non classique. À long terme, l'industrie tentera d'exploiter les ressources en gaz naturel des régions pionnières dans le delta du Mackenzie. L'Office est actuellement saisi d'une demande concernant la construction d'un gazoduc d'importance majeure à partir du delta, qui traverserait toute la vallée du Mackenzie et aboutirait en Alberta pour rejoindre tant les marchés intérieurs que les marchés d'exportation. L'industrie envisage également de maintenir sa production au large de la Nouvelle-Écosse en accentuant le développement des champs actuellement en exploitation et en mettant en valeur celui de Deep Panuke. En prévision d'un besoin d'approvisionnement supplémentaires en énergie pour le marché nord-américain, des promoteurs ont proposé de construire des terminaux d'importation de gaz naturel liquéfié (GNL), ou terminaux méthaniéris, dans les Maritimes, au Québec et en Colombie-Britannique.

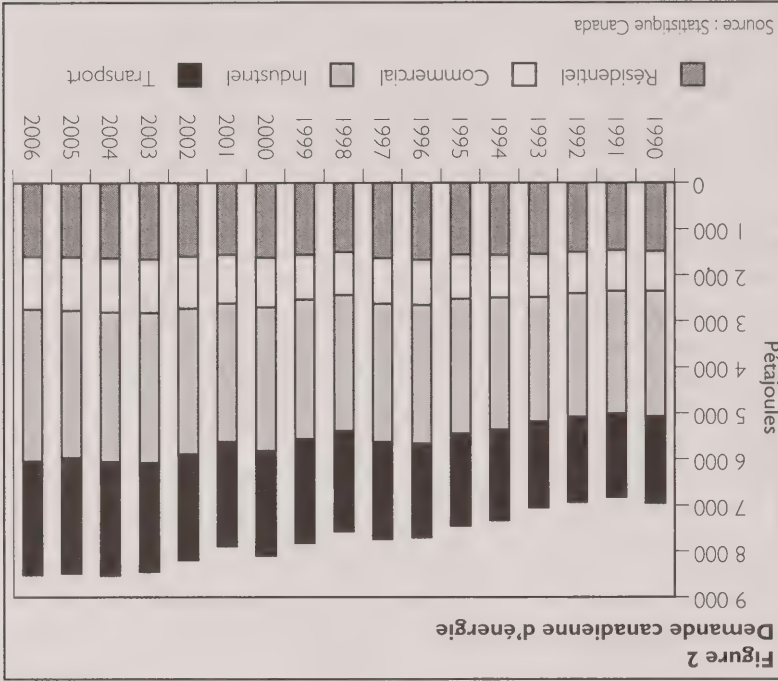
Comme il faudra probablement produire de l'électricité au moyen de centrales au gaz afin de suppléer à la production actuelle

Fort de la hausse de la production issue des sables bitumineux et de la mise en valeur des ressources énergétiques au large des côtes de Terre-Neuve, le Canada accroit sans cesse sa production pétrolière. Ainsi, on s'attend à ce que la production totale canadienne augmente d'environ 45 000 mètres cubes par jour entre 2007 et 2009, pour atteindre 523 000 mètres cubes par jour. L'essentiel de cette croissance est attribuable à la production issue des sables bitumineux. Or, à mesure que la production augmente, la capacité pipelinrière se resserre. En 2007, un bon nombre de réseaux d'oléoducs parmi les plus importants ont dû parfois répartir leur capacité, ramenant ainsi les flux au-dessous de la demande du marché.

Le Canada est devenu le principal exportateur de pétrole brut vers les États Unis et tout laisse croire que le volume des exportations canadiennes continuera d'augmenter au cours de la décennie à mesure que la production extraite des sables bitumineux se développera. Des investissements considérables s'imposeront dans le secteur du transport pipelinier afin d'acheminer une production grandissante vers les marchés de destination, ce qui est avantageux pour le consommateur, le producteur et l'économie dans son ensemble. On s'attend à ce que la capacité pipelinrière se resserre au cours des deux prochaines années, du fait que certains projets des sociétés pipelinrières ont été approuvés, et passent maintenant à l'étape de la construction, et que d'autres se trouvent encore à l'étape du processus de réglementation.

On compte donc de nombreux projets d'agrandissement ou de construction de nouveaux pipelines pétroliers au Canada. La figure 3 montre les prévisions par l'ONE de la production de pétrole brut et de la capacité pipelinrière qui pourrait être disponible pour transporter le pétrole brut





de la consommation de pétrole et de gaz utilisées ici sont tirées de chiffres réels, alors que les données d'énergie, dont l'électricité, sont tirées de chiffres estimatifs. La figure 2 propose une ventilation de la demande d'énergie au Canada. En 2007, les niveaux d'activité de l'industrie du gaz et du pétrole ont fléchi en raison de la baisse des prix du gaz naturel et de l'appréciation du

noter que les données de la consommation de pétrole et de gaz utilisées ici sont tirées de chiffres réels, alors que les données d'énergie, dont l'électricité, sont tirées de chiffres estimatifs. La figure 2 propose une ventilation de la demande d'énergie au Canada. En 2007, les niveaux d'activité de l'industrie du gaz et du pétrole ont fléchi en raison de la baisse des prix du gaz naturel et de l'appréciation du

La consommation canadienne d'énergie a augmenté progressivement depuis 1998, les variations enregistrées étant le fait des conditions climatiques et des prix élevés de 2001. À la faveur de la croissance économique et démographique, la demande s'est affirmée. Ces facteurs ont poussé la demande d'énergie estimative en 2006 au-dessus du niveau de 2005, malgré la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC) de l'énergie à hauteur de 5,1 %. L'IPC de l'énergie a augmenté de 9,7 % entre 2004 et 2005; les prix élevés ont modéré la demande de sorte que la demande d'énergie a été moindre en 2005 qu'en 2004. En 2006, le secteur des transports a estimé que la demande serait légèrement inférieure en 2006 qu'en 2005 en raison de la constance des prix élevés du pétrole tout au long de 2006. À

cours de la saison de chauffage 2008; toutefois, des températures froides prolongées en début d'hiver pourraient provoquer des pointes de prix.

dollar canadien. À la faveur de la baisse des prix du gaz naturel et de la hausse des prix du pétrole, l'activité de forage de puits pétroliers a augmenté en 2007 alors que l'activité de forage de puits gaziers a sensiblement diminué. Le secteur canadien de l'exploration et de la production a enregistré un autre record au chapitre des travaux de forage pour atteindre quelque 17 600 puits, en baisse de 26 % comparativement au précédent record de 23 700 puits établi en 2006. On estime que les investissements dans le gaz et le pétrole au Canada atteindront en 2007 les 49 milliards de dollars, une somme semblable à celle enregistrée en 2006, qui avait été une année record au Canada. La forte activité enregistrée en amont devrait ralentir sensiblement au cours de la période de planification, l'accent étant mis sur les sables bitumineux et le pétrole classique et moins sur le gaz naturel comme dans le passé récent. Le nombre total de puits forés au Canada en 2008 devrait avoisiner les 14 500.



commerce de l'électricité entre le Canada et les États-Unis et elles fournissent, des deux côtés de la frontière, d'importants avantages sur le plan de la fiabilité. La valeur des exportations d'électricité se monte à environ 3,2 milliards de dollars en 2007 et celle des importations à 1 milliard de dollars.

La croissance économique de l'Alberta continue de dépasser de beaucoup la moyenne nationale compte tenu des prévisions d'investissements et des hausses de production enregistrées dans le secteur de l'énergie. La croissance économique, qui a légèrement reculé en 2007, devrait encore dépasser celle du reste du Canada et elle continue d'exercer des pressions sur le marché du travail et sur le coût de la vie en Alberta. La Conférence Board du Canada prévoit que la pénurie de main-d'œuvre durera jusqu'en 2025 et que le taux d'emploi sera inférieur à la moyenne nationale (3,5 % contre 6,5 %) si la tendance actuelle se maintient. Le marché du travail restera serré car les entreprises continuent d'appliquer des stratégies de recrutement et maintiennent en poste musclées et d'embaucher de nouveaux effectifs pour répondre aux impératifs de la croissance de la production.

En 2007, les prix mondiaux du pétrole ont continué d'être élevés et volatils. En janvier, le prix moyen du pétrole brut s'établissait à un peu plus de 54 \$US, son plus bas niveau de l'année. Durant l'année, les prix ont réagi à plusieurs événements géopolitiques, à une forte croissance de la demande en Chine et en Inde principalement, à des interruptions de production de raffineries, aux niveaux de stocks serrés de pétrole brut et à une plus grande participation aux marchés pétroliers par des intérêts non commerciaux. Le prix de référence du brut West Texas Intermedate a atteint un sommet sans précédent le 23 novembre à 98,18 \$US le baril, pour une moyenne annuelle avoisinant les 75 \$US. Les prix devaient demeurer élevés et volatils en 2008 et les économies émergentes devraient poursuivre leur croissance tout en étant sujettes à des risques géopolitiques constants. Une récession aux États-Unis demeure toutefois un risque clé pour la force du prix du pétrole brut. Au cours des prochaines années, les prix du brut devraient se fixer en moyenne à entre 70 et 80 \$US.

Le dollar canadien s'est également apprécié rapidement par rapport au dollar américain, passant de 0,85 \$ en janvier à 1,09 \$ en novembre, pour revenir presque à la parité en fin d'année. Comme les prix d'exportation du pétrole et du gaz naturel sont libellés en dollars américains, ce facteur a fait baisser les revenus des producteurs canadiens de près de 20 % et, par conséquent, annulé pour ainsi dire l'effet de l'augmentation des prix.

Les prix du gaz naturel n'ont pas été aussi volatils en 2007 qu'au cours des dernières années. Après les sommets atteints fin 2005 (15 \$US le million de BTU, au carrefour Henry - NYMEX) à la suite des perturbations causées aux approvisionnements par les ouragans survenus dans le golfe du Mexique, les prix ont chuté pour atteindre environ 4 \$US le million de BTU à l'automne 2006 et se sont maintenus dans la plage des 6,00 à 7,50 \$US tout au long de 2007. Les niveaux élevés des stocks, la hausse de la production aux États-Unis et l'augmentation des importations de gaz naturel liquéfié (GNL) aux États-Unis ont fait en sorte de compenser sensiblement les faibles niveaux de production au Canada au sein du marché nord-américain. De plus, l'absence de perturbations importantes de la production causées par le mauvais temps dans le golfe du Mexique, comparativement aux années précédentes, a freiné les inquiétudes à l'égard des approvisionnements en Amérique du Nord. Les prix pourraient atteindre une moyenne de 6 à 8 \$US le million de BTU au

## Contexte du marché de l'énergie



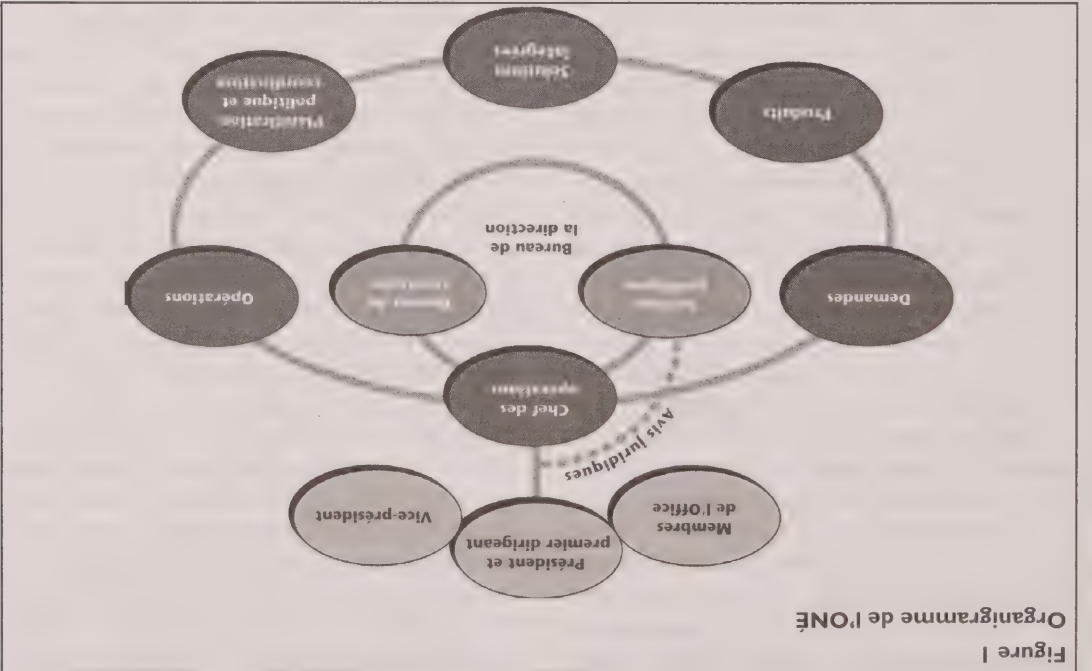
## Plans et priorités du Ministère

## Cadre de fonctionnement

Au moment de fixer ses priorités pour 2008-2009, l'Office a bien tenu compte des tendances, risques et défis, en constante évolution, qui peuvent influencer sur la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes. Dans cette optique, nous examinons ci-après un certain nombre de facteurs importants.

## Contexte économique

Les Canadiens ont besoin d'un approvisionnement en énergie sûr, efficace et fiable. Les installations réglementées par l'ONÉ, qui comptent 45 000 km de pipelines interprovinciaux et internationaux, sont des éléments essentiels au transport et à la distribution de l'énergie au Canada. Ce réseau comprend des pipelines de gros diamètre





Les Services juridiques rendent compte au président et aux membres de l'Office pour ce qui est de la prestation d'avis juridiques, mais relève du chef des opérations en ce qui concerne les questions administratives et opérationnelles.

3

Dépenses prévues (en millions de dollars)			
Priorités	2008-2009	2009-2010	2010-2011
1. Partenariats pour assurer l'efficacité et l'efficience et l'efficacité de la réglementation	47,3	44,3	36,6
2. Engagement efficace des partenaires touchés par les projets			
3. Amélioration continue des processus de réglementation			
4. Accent mis sur nos forces pour exécuter notre mandat			
Résultat			
Stratégique : par le biais de la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, du commerce et de la mise en valeur des ressources énergétiques dans le cadre des compétences de l'ONE			
Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie			
Résultats			
Les résultats escomptés de l'activité Réglementation et conseils en matière d'énergie sont exprimés dans les buts énoncés dans le Plan stratégique de l'ONE, comme suit :			
But 1. Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.			
But 2. Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.			
But 3. Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.			
But 4. Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE bénéficie d'une participation efficace du public.			
But 5. L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.			
Harmonisation avec le résultat recherché par le Gouvernement du Canada : une forte croissance économique			

L'Office est structuré en cinq secteurs de responsabilité : Demandes, Produits, Opérations, Planification, politique et coordination et Solutions intégrées. S'y ajoute le Bureau de la direction, qui comprend des services spécialisés, soit les Services juridiques<sup>3</sup> et les Services de réglementation. La figure 1 illustre les rapports hiérarchiques en vigueur à l'Office.

Renseignements sur l'organisation

Intitulé		Type
1. Partenariats pour assurer l'efficacité et l'efficacité de la réglementation	Continu	
2. Participation efficace des Canadiens touchés par les projets	Continu	
3. Amélioration continue des processus de réglementation	Continu	
4. Accent mis sur nos forces pour exécuter notre mandat	Continu	

Priorités du ministère

L'ONE sont présentes au comité de liaison sur le recouvrement des frais, composé des principales associations et entreprises de l'industrie lors de rencontres qui ont lieu régulièrement.



2 En 2007, l'ONF a présenté au Conseil du Trésor une demande de fonds afin de pouvoir faire face à l'accroissement des activités de l'industrie pour la période 2007-2010; les fonds ont été entièrement accordés. En raison de l'augmentation constante des besoins en ressources pour répondre au volume de travail occasionné par l'activité industrielle, il se peut que l'ONF ait besoin d'un tel niveau de financement après 2010; il présentera au Conseil du Trésor une analyse de rentabilité à cet effet en 2008.

responsable traduisent sa conviction selon laquelle le développement des infrastructures qui seront bâties d'une manière acceptable sur le plan de l'environnement et efficiente sur le plan économique, est conforme à l'intérêt public. Un des principaux rôles d'un organisme de réglementation est d'examiner les effets du développement sur la société et l'environnement, lesquels ne sont pas entièrement pris en compte par les marchés. L'ONF se considère comme un partenaire de toutes les parties prenantes et il travaille de concert avec elles pour s'assurer que les préoccupations sont bien cernées et comprises et qu'il existe un sain équilibre entre les facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Pour ce faire, il est déterminé à être actif, efficace et averti. Cela signifie de prévoir les problématiques qui lui seront soumises et de se préparer en conséquence, d'être axé sur les résultats et de pouvoir se pencher sur les questions multidisciplinaires et extrêmement complexes de la réglementation de l'énergie.

Processus de planification de l'ONF

Les priorités de l'ONF pour 2008-2009 sont mises en œuvre grâce aux travaux de planification établis pour atteindre ses cinq buts (pour plus de détails, voir la section II). L'ONF est un organisme indépendant qui fonctionne en recouvrement des coûts. La Loi sur l'ONF autorise l'Office à imputer aux sociétés qu'il réglemente les coûts attribuables aux activités menées dans le cadre des responsabilités qui lui sont confiées. Ce processus est assujéti au *Règlement sur le recouvrement des frais* pris en vertu de la Loi sur l'ONF. Les états financiers, les prévisions de dépenses et les résultats de rendement de

Ressources financières (en millions de dollars)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
47,3	44,3	36,6

Ressources humaines (équivalents temps plein)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
354,6	336,6	296,6

Renseignements sommaires 2008-2009<sup>2</sup>

La politique de la qualité de l'ONF est suivie par l'ensemble de l'organisation par le biais de son système de gestion de la qualité.

L'ONF s'attache à atteindre ses buts par l'excellence dans l'exécution de son mandat et par l'amélioration continue, grâce à un système de gestion de la qualité mis en œuvre dans l'ensemble de l'Office.

Politique de la qualité de l'ONF



L'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. En plus de prodiguer des conseils au ministre des Ressources naturelles, l'Office effectue des études et produit des rapports à la demande de ce dernier.

Dans sa vision, l'Office établit les orientations qu'il entend prendre pour mener à bien son mandat en tenant compte du contexte du moment. Les mots **développement**

## Vision de l'ONE

L'ONE participe en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada au profit de la population canadienne.

## Valeurs de l'ONE

À l'ONE, nous aspirons à l'excellence dans toutes nos activités. L'atteinte de l'excellence à l'ONE passe par l'engagement de l'organisation, et de chaque employé, vis-à-vis de trois valeurs primordiales :

Intégrité : être juste, transparent et respectueux

Leadership en matière de réglementation : être souple, proactif et innovateur

Responsabilisation : s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable

de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien

La Loi sur l'ONE et la LOPC prescrivent les fonctions réglementaires de l'ONE au chapitre de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONE assure l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie, suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire appliquer les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations.

En vertu de la Loi de 2002 sur la sécurité publique (projet de loi C-7), qui modifie la Loi sur l'ONE, l'ONE a un pouvoir légal en ce qui touche la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité. L'ONE a d'ailleurs modifié l'énoncé de sa raison d'être pour y inclure expressément la notion de sûreté et refléter les modifications apportées à la Loi sur l'ONE.

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers (OCTHE) et à l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers (OCNHE), ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCAN) et à Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). Dans le cadre de la dévolution des pouvoirs, l'Office a conclu une entente de service avec le Yukon par laquelle il lui fournit également des conseils techniques. L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. Aux termes de la Loi sur l'ONE,



L'ONÉ a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

## Renseignements sommaires

L'ONÉ est un organisme fédéral indépendant qui réglemente plusieurs aspects de l'industrie énergétique canadienne. Il a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONÉ réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport s'y rapportant, des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées. L'ONÉ réglemente également les importations et exportations de gaz naturel, de pétrole et de liquides de gaz naturel (LGN) ainsi que les exportations d'électricité. De plus, il a charge de réglementer l'exploration gazière

et pétrolière dans les régions pionnières du Canada, notamment dans le Nord et certaines zones extracôtières. L'ONÉ agit enfin comme source de renseignements sur les marchés canadiens de l'énergie.

La *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONÉ) définit les principales attributions de l'ONÉ. L'Office exerce d'autres fonctions de réglementation aux termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), pour ce qui concerne l'exploration gazière et pétrolière, et certaines activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas réglementées par d'autres instances en vertu d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du Code canadien du travail dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

L'ONÉ, créé en 1959, est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. Il rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Ressources naturelles. L'Office est un tribunal d'archives et détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment en ce qui touche la comparution des témoins aux audiences et leur interrogatoire sous serment, la production et l'examen des documents, la mise en application de ses ordonnances et l'inspection de propriétés foncières. Les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

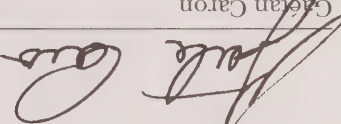


## Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009 de l'Office national de l'énergie.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor.

  
Gaetan Caron  
Président et premier dirigeant



# Section I

## Surviv

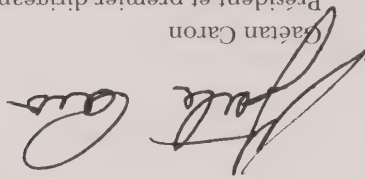
### Message du président

Le Canada a le privilège d'avoir d'abondantes ressources naturelles et les Canadiens ont la possibilité de faire des choix importants qui façonneront notre avenir énergétique. Le *Rapport sur les plans et priorités 2008-2009* de l'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) montre que l'ONE est fort bien positionné pour tirer parti de ces possibilités pour le bénéfice des Canadiens.

Les Canadiens ont besoin d'un approvisionnement en énergie sûr, efficace et fiable. L'ONE, en qualité d'organisme responsable de la réglementation, joue un rôle crucial en faisant en sorte que l'infrastructure pipelinrière fonctionne de façon sécuritaire et perturbe le moins possible l'environnement. Dans le contexte d'une demande d'énergie de plus en plus forte dans le monde pour des approvisionnements sûrs, et de prix toujours élevés, le rôle de l'ONE en tant qu'organisme national de réglementation, dans le cadre du mandat qui lui a été conféré par le Parlement, est plus important que jamais.

La priorité première de l'ONE est d'exécuter parfaitement son mandat en effectuant l'examen des projets en toute efficacité et en respectant ses critères élevés. L'ONE vérifie que les sociétés gèrent efficacement les divers risques – sur le plan de la sûreté et de la sécurité, environnementaux, économiques, socioéconomiques et fonciers – pendant tout le cycle de vie de leurs installations soumises à la réglementation. Notre personnel fournit des conseils d'expert en matière réglementaire et technique pour que les membres de l'Office

Gaétan Caron  
Président et premier dirigeant



disposent de l'information voulue pour analyser les demandes de projet importantes et prendre des décisions dans l'intérêt public. L'ONE dispense également à l'industrie, aux responsables des politiques et au public de l'information objective, indépendante et opportune sur les marchés énergétiques du Canada pour faciliter la prise de décision concernant l'infrastructure et les marchés énergétiques.

L'ONE a pour autres priorités de continuer à traiter les demandes dans des délais raisonnables, de travailler avec ses partenaires afin d'améliorer la coopération entre les organismes et de veiller à ce que les pipelines continuent d'être exploités de manière sécuritaire. Sa stratégie globale consiste à mettre en œuvre des améliorations continues, lesquelles sont rendues possibles grâce aux gens qui travaillent à l'ONE et à leur engagement envers l'excellence et l'intérêt public canadien.

L'Office ne ménage aucun effort pour atteindre un juste équilibre entre la sécurité publique, les impératifs environnementaux et l'efficacité économique, afin que les décisions qu'il doit rendre servent au premier chef l'intérêt public. Je suis convaincu que la population canadienne continuera de tirer parti des immenses richesses énergétiques que possède notre pays.



**Liste des tableaux**

Tableau 1 - Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein.....	38
Tableau 2 - Activités de programme .....	39
Tableau 3 - Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal .....	39
Tableau 4 - Coût net pour le ministère pour l'année budgétaire.....	39
Tableau 5 - Sources des revenus disponibles et non disponibles.....	40

**Liste des figures**

Figure 1 - Organigramme de l'ONÉ.....	7
Figure 2 - Demande canadienne d'énergie.....	9
Figure 3 - Projets de pipeline de pétrole et prévisions par l'ONÉ de la production de pétrole brut.....	11
Figure 4 - Cycle de vie d'un projet assujéti à la réglementation .....	22



# Table des matières

<b>Section I - Survol.....</b>	<b>1</b>
Message du président.....	1
Déclaration de la direction.....	2
Raison d'être .....	3
Renseignements sommaires .....	3
Plans et priorités du Ministère.....	7
Cadre de fonctionnement.....	7
Priorités de l'ONÉ en 2008 – 2009 .....	15
<b>Section II - Analyse des activités de programme</b>	<b>21</b>
<b>par résultat stratégique.....</b>	<b>21</b>
Analyse des activités de programme.....	21
Résultat stratégique.....	21
Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie.....	21
But 1 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.....	21
But 2 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.....	23
But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.....	29
But 4 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONÉ bénéficie d'une participation efficace du public.....	32
But 5 – L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.....	33
<b>Section III - Renseignements supplémentaires.....</b>	<b>38</b>
Renseignements financiers.....	38
Plan de réglementation du ministère.....	40
Architecture des activités de programme de l'ONÉ.....	41
Normes de service de l'ONÉ.....	42









Office national  
de l'énergie  
National Energy  
Board

## Office national de l'énergie

### Rapport sur les plans et les priorités

2008 – 2009

Partie III – Budget des dépenses

Jaime Caron  
Président et premier dirigeant  
Office national de l'énergie

L'honorable Gary Lunn  
Ministre  
Ressources naturelles



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2009-III-14  
ISBN : 978-0-660-63618-4





## Office national de l'énergie

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

















3 1761 11549736 4